



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

MARKKINOINNIN STRATEGINEN SUUNNITTELU

Case: YogaROCKS Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Antti Hiltunen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

HILTUNEN, ANTTI:

Markkinointisuunnitelma
Case: YogaROCKS Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 75 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on strateginen markkinointisuunnitelma kaksi vuotta toimineelle liikunta-alan pienyritykselle. Työssä käsitellään markkinointisuunnitelman suurimmat osa-alueet yleisellä tasolla, mutta painopiste on uusilla markkinointitoimenpiteillä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten luodaan tehokas markkinointisuunnitelma kaksi vuotta toimineelle yritykselle ja mitä se pitää sisällään. Työn tavoitteena on antaa yritykselle työkalut tehokkaan markkinointisuunnitelman toteuttamiseen ja hankkia yritykselle käyttökelpoista tietoa markkinoista, markkinoilla toimivista kilpailijoista, kohderyhmistä ja niiden ostokäyttäytymisestä. Näiden tietojen pohjalta yritykselle luodaan markkinointistrategia ja toteuttamissuunnitelma.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta ja kirjoituspöytätyötutkimusta, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan yrityksen toiminnasta tekijän itse keräämien tietojen hyödyntämistä. Työn teoriaosuudessa käsitellään markkinointisuunnittelun teoriaa lähtökohta-analyyseistä markkinoinnin kilpailukeinoihin. Teoriaosuuden lähteinä on käytetty markkinoinnin kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä. Empiriaosuutta varten haastateltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa. Lisäksi empiriaosuudessa on hyödynnetty sähköisiä lähteitä ja tekijän omaa tietämystä yrityksen toiminnasta.

Opinnäytetyön lopputuloksena on käyttövalmis markkinointisuunnitelma, joka voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan tai sitä voidaan käyttää tulevien markkinointisuunnitelmien pohjana. Markkinointisuunnitelma kattaa keskeisimmät markkinoinnin osa-alueet ja sen avulla kohdeyritys pystyy toteuttamaan markkinointiaan kannattavasti ja tehokkaasti. Lisäksi opinnäytetyössä on esitetty kehitysehdotuksia kohdeyrityksen nykyisille markkinointitoimenpiteille ja uusia toimenpiteitä markkinoinnin parantamiseksi.

Asiasanat: markkinointisuunnitelma, markkinointimix, segmentointi, kilpailija-analyysi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

HILTUNEN, ANTTI

Marketing Plan
Case: YogaROCKS Oy

Bachelor's Thesis in International Trade, 75 pages, 2 appendixes

Autumn 2012

ABSTRACT

The subject of this thesis is to create a strategic marketing plan for a small business operating in the sports sector for the past two years. Although the focus of the thesis is on new marketing measures the whole marketing plan is covered on a general level.

The research problem of the study was how to create an effective marketing plan for a company that has been operating for two years, and what should be included. The objective of the thesis was to give the company the means to implement an effective marketing plan and to offer the company useful information about the market, competition, target groups and their buying behavior. A marketing strategy and an implementation plan are created based on this information.

The thesis was done using both qualitative research and desk research as research methods. The theoretical part of the thesis covers the theory of marketing plans from the perspective of analyzing the marketing environment to a marketing-mix. The theoretical part is based on marketing literature and electronic sources. An interview with the CEO of the target company was conducted for the empirical part of the thesis. The empirical part also uses information from electronic sources and the author's own knowledge of the target company and its operations.

The result of the thesis is a marketing plan ready to be used as is or to be used as a basis for future marketing plans. The marketing plan covers all key areas of a marketing plan and with it the company is able to carry out their marketing operations in a profitable and effective way. In addition to this the thesis also offers ideas to develop the company's marketing operations further.

Key words: marketing plan, marketing-mix, segmentation, competitor analysis

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | MARKKINOINNIN LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT | 4 |
| 2.1 | Markkinointiympäristö | 5 |
| 2.2 | Makroympäristö..... | 6 |
| 2.3 | Mikroympäristö | 9 |
| 2.3.1 | Yritysanalyysi | 9 |
| 2.3.2 | Asiakkaat ja ostokäyttäytyminen | 10 |
| 2.3.3 | Kilpailijat | 12 |
| 2.4 | SWOT-analyysi | 14 |
| 3 | STRATEGISET VALINNAT | 15 |
| 3.1 | Perus- ja toteuttamisstrategia..... | 15 |
| 3.2 | Markkinat..... | 18 |
| 3.3 | Segmentointi | 19 |
| 3.4 | Kohderyhmän valinta..... | 22 |
| 4 | TOTEUTUSSUUNNITELMA | 23 |
| 4.1 | Tavoitteet | 23 |
| 4.2 | Markkinoinnin kilpailukeinot | 24 |
| 4.2.1 | Tuote | 25 |
| 4.2.2 | Hinta | 26 |
| 4.2.3 | Saatavuus | 28 |
| 4.2.4 | Markkinointiviestintä..... | 30 |
| 4.2.5 | Asiakaspalvelu | 34 |
| 4.3 | Budjetti | 34 |
| 5 | SEURANTA | 36 |
| 6 | MARKKINOINTISUUNNITELMA YOGA ROCKS OY:LLE | 37 |
| 6.1 | Toimialan tilannekatsaus | 37 |
| 6.2 | Lähtökohta-analyysit | 39 |
| 6.2.1 | Yritysanalyysi | 40 |
| 6.2.2 | Asiakkaat ja ostokäyttäytyminen | 45 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.2.3 | Kilpailija-analyysi..... | 46 |
| 6.2.4 | Makroympäristö..... | 56 |
| 6.2.5 | SWOT-analyysi | 58 |
| 6.3 | Strategiset valinnat..... | 60 |
| 6.3.1 | Markkinat..... | 61 |
| 6.3.2 | Segmentointi | 62 |
| 6.3.3 | Kohderyhmän valinta..... | 64 |
| 6.4 | Toteutussuunnitelma..... | 66 |
| 6.4.1 | Tavoitteet | 66 |
| 6.4.2 | Markkinoinnin kilpailukeinot ja kehitysehdotukset | 67 |
| 6.4.3 | Budjetti | 71 |
| 6.5 | Seuranta | 72 |
| 6.6 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 72 |
| 7 | YHTEENVETO..... | 74 |
| | LÄHTEET | 76 |
| | LIITTEET..... | 80 |

1 JOHDANTO

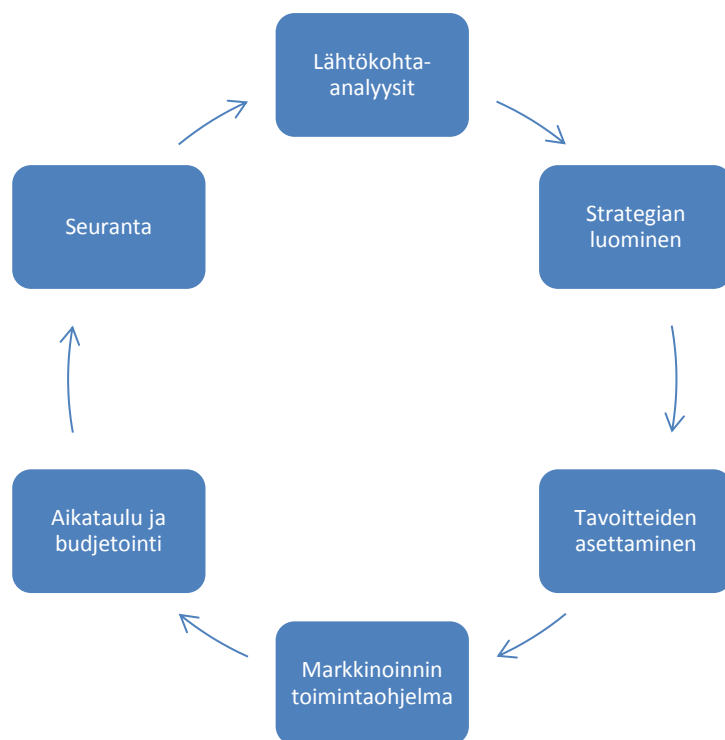
Opinnäytetyön aiheena on strategisen markkinointisuunnitelman laatiminen YogaROCKS Oy:lle (jatkossa YogaRocks), joka on kaksi vuotta markkinoilla toiminut liikunta-alan pienyritys. Markkinoinnin suunnittelulla pyritään luomaan edellytykset yrityksen markkinointitoimenpiteiden toteuttamiselle, ja sen tarkoitus on vaikuttaa tapahtumien kulkuun siten, että yritys saavuttaa mahdollisimman suotuisat olosuhteet markkinoilla. Markkinointisuunnitelma on yrityksen kaikkien markkinointitoimenpiteiden konkreettinen lopputulos, ja sen tehtävä on määrittää markkinoinnin mahdollisuudet ja ongelmat, selvittää yrityksen asema markkinoilla ja antaa markkinoinnille realistiset tavoitteet.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on tehokkaan markkinointisuunnitelman laatiminen YogaRocksille, jolle ei ole ennen laadittu vastaavaa suunnitelmaa. Työssä keskitytään markkinoinnin suunnitteluun strategisesta näkökulmasta, ja toinen pääpaino on markkinointitoimenpiteiden kehittämisellä. Muita osa-alueita ei kuitenkaan haluttu jättää pois siitä syystä, että yritykselle ei ole aiemmin laadittu vastaavaa suunnitelmaa, ja se voi toimia pohjana tulevaisuuden suunnitelmissa.

Työn tavoitteena on antaa yritykselle työkalut tehokkaan markkinointisuunnitelman toteuttamiseen ja hankkia yritykselle käyttökelpoista tietoa markkinoista, markkinoilla toimivista kilpailijoista, kohderyhmistä ja niiden ostokäyttäytymisestä. Näiden tietojen ja markkinoinnin kilpailukeinojen avulla yritykselle luodaan markkinointistrategia ja toteuttamissuunnitelma. Yrityksen pienen koon vuoksi työssä on keskitytty koko sen asiakaskuntaan.

Opinnäytetyön teoriaosassa käytetty teoreettinen viitekehys pohjautuu markkinoinnin suunnitteluprosessiin (kuvio 1), jonka mukaan markkinointisuunnitelma luodaan. Suunnittelu aloitetaan lähtökohta-analyyseista, jotka on jaettu mikro- ja makroympäristön analyysieihin, markkina-analyysiin ja SWOT-analyysiin. Mikroympäristö on edelleen jaettu yritys-, kilpailija- ja asiakasanalyysieihin. Alkutilanteen analysoinnin jälkeen yritykselle luodaan strategia ja valitaan tavoitteet. Markkinoinnin toimintaohjelma on hajautettu markkinointimixin viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat tuote, hinta, saatavuus,

markkinointiviestintä ja asiakaspalvelu. Tässä opinnäytetyössä käytetään perinteisen neliosaisen markkinointimixin sijasta viisiosaista, sillä kyseessä on palveluyritys, ja asiakaspalvelu kuuluu olennaisena osana markkinoinnin kilpailukeinoihin. Lopuksi teoriaosassa käsitellään budjetoinnin perustaa ja seurannan tärkeyttä. Teoriaosa käy läpi myös markkinoinnin suunnittelun perusteita ja syventyy segmentointiin, joka on olennainen osa opinnäytetyötä. Teoriaosuudessa on käytetty lähteinä markkinoinnin kirjallisuutta sekä elektronisia lähteitä. Teorian keräys on suoritettu kirjoituspöytätyönä.



KUVIO 1. Markkinoinnin suunnitteluprosessi

Empiriaosuus koostuu YogaRocksille luodusta markkinointisuunnitelmasta. Se käsittelee YogaRocksin toimintaa teorian pohjalta osa-alue kerrallaan ja soveltaa teoriatietoa käytäntöön. Empiriaosuus antaa selkeän kuvan yrityksen nykytilanteesta, markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaista, sekä niistä toimenpiteistä, joita yritys voi käyttää parantaakseen markkina-asemaansa kilpailijoihin nähden. Empiriaosa on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja

sen lähteinä on käytetty elektronisia lähteitä, YogaRocksin toimitusjohtajan haastatteluja sekä opinnäytetyön tekijän omaa tietämystä yrityksen toiminnasta.

Opinnäytetyön tuloksena on kaikki keskeiset markkinoinnin osa-alueet kattava markkinointisuunnitelma YogaRocksille. Työssä ei ole käsitelty aihepiirejä tarkoin numeroarvoin vaan yleisellä tasolla, jolloin yrityksen on helpompi soveltaa markkinointisuunnitelmaa tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä on esitetty myös kehitysehdotuksia kohdeyrityksen nykyisiin markkinoinnin toimenpiteisiin.

2 MARKKINOINNIN LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT

Markkinoinnin suunnittelu on tärkeä menestystekijä ja välttämätöntä jokaisen yrityksen liiketoiminnalle. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää suunnitelmallista ja järjestelmällistä markkinointia ja markkinoinnin jatkuvaa kehitystä. Asiakassuuntaisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää kykyä reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja kehittää yrityksen liikeideaa tarpeen mukaan. Menestyksekkäs markkinointi edellyttää monenlaista osaamista, jotta markkinointi olisi kannattavaa ja johtaisi pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin. Yrityksen markkinointi on suunniteltava siten, että asiakkaat kokevat saavansa tuotteelle tai palvelulle enemmän arvoa kuin mitä kilpailijat pystyvät tarjoamaan. Onnistunut markkinointi perustuu siis markkinointiympäristön ja kilpailuolosuhteet oivaltavaan liikeideaan ja toimivan markkinointi- ja kilpailustrategian kehittämiseen. (Anttila & Iltanen 2001, 343; Raatikainen 2004, 58; Bergström & Leppänen 2009, 10.)

Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan analysoimalla yrityksen nykytila ja toimintaympäristö. Sen lisäksi on tärkeää miettiä, mitä yritys on tähän mennessä saavuttanut ja mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat. Näiden tekijöiden pohjalta yritys voi alkaa rakentaa markkinointistrategiaansa. Ei ole yhtä oikeaa tapaa, jolla markkinointia pitäisi suunnitella vaan suunnitteluprosessiin vaikuttavat yrityksen koko, johtamisjärjestelmien kehittyneisyys, yrityksen toimiala, markkina-alue ja kokemus suunnittelukäytännöstä. Tärkeintä on, että suunnittelu on aktiivista ja jatkuvaa. (Rope & Vahvaselkä 1994, 26; Raatikainen 2004, 58.)

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen – strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu on pitkän aikavälin suunnittelua, jonka tavoitteena on luoda ja seurata yrityksen visiota. Strategisessa suunnittelussa pyritään hyödyntämään mahdollisuuksia, torjumaan uhat sekä tuntemaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Operatiivinen suunnittelu on enimmillään yhden vuoden mittaista ja se perustuu strategiseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu tähtää optimoimaan yrityksen käytännönläheiset tehtävät. Strategisen suunnittelun tavoite siis on keksiä mitä tehdään, kun taas operatiivisen suunnittelun tavoite on, miten tehdään oikein. (Anttila & Iltanen 2001, 344–345; Raatikainen 2004, 58–59.)

Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan yrityksen liikeidean ja lähtökohta-analyysien pohjalta. Lähtökohta-analyysit selvittävät yrityksen nykytilaa markkinoinnin näkökulmasta, ja niiden avulla yrityksen liikeideaa ja toimintatapoja voidaan päivittää vastaamaan ajan haasteisiin. Analyysien tarpeellisuus riippuu yrityksestä ja sen markkinointiympäristöstä. (Raatikainen 2004, 61; Vahvaselkä 2004, 116; Anttila & Iltanen 2001, 92.)

2.1 Markkinointiympäristö

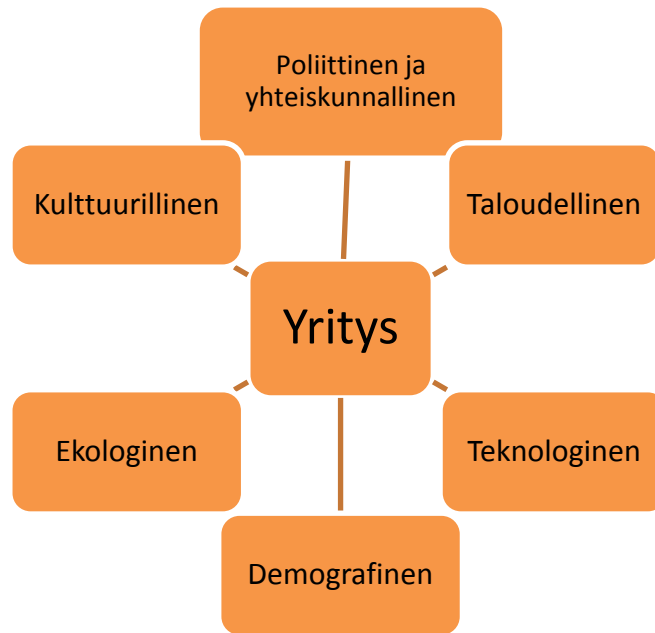
Markkinointiympäristöllä tarkoitetaan yritykseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Markkinointiympäristö voidaan Kotlerin ja Armstrongin (2010, 90) mukaan jakaa mikro- ja makroympäristöihin. Mikroympäristöön vaikuttavat tekijät ovat niitä asioita, joihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa. Niihin kuuluvat kysyntä ja markkinat, kilpailu sekä verkostot ja kumppanit. Osa mikroympäristöä on myös yrityksen sisäinen ympäristö, joka sisältää yrityksen liikeidean, päämäärät, strategian, organisaation, resurssit, johtamisen ja päätöksenteon sekä yrityskulttuurin. Makroympäristö taas tarkoittaa niitä tekijöitä, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. Makroympäristöön kuuluvat poliittiset ja yhteiskunnalliset, taloudelliset, teknologiset, demografiset, ekologiset ja kulttuurilliset tekijät. Markkinointiympäristöä on havainnollistettu kuviossa 2. (Bergström & Leppänen 2009, 48–49; Kotler & Armstrong 2010, 90–114.)



KUVIO 2. Markkinointiympäristö (Bergström & Leppänen 2004, 49)

2.2 Makroympäristö

Makroympäristöön kuuluvat kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat mikroympäristön toimintaan ja yrityksen päätöksentekoon suuremmissa mittakaavassa. Yritys itsessään ei pysty vaikuttamaan makroympäristön tekijöihin. Ne luovat yritykselle mahdollisuuksia, mutta myös haasteita, uhkia ja rajoitteita. Makroympäristö on kaikille yrityksille pitkälti samanlainen. Yleensä makroympäristö on jaettu kuuteen päätekijään, jotka ovat poliittiset ja yhteiskunnalliset, taloudelliset, teknologiset, demografiset, ekologiset ja kulttuurilliset tekijät. Seuraavissa kappaleissa on tarkasteltu kutakin tekijää. Makroympäristö on esitetty kuviossa 3. (Bergström & Leppänen 2009, 50; Kotler & Armstrong 2010, 90, 94.)



KUVIO 3. Makroympäristö

Poliittiset ja yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat yritykseen rajoittaen ja säädellen sen toimintaa mm. lainsäädännöllä. Näihin tekijöihin kuuluvat hallitus, eduskunta sekä muut yhteiskunnalliset päättäjät. Yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavat monet poliittisen ja yhteiskunnallisen ympäristön tekijät, jotka edesauttavat yrittämistä ja markkinointia ja puuttuvat epärehelliseen toimintaan.

Markkinointiin keskeisesti liittyviä lakeja ovat muun muassa kuluttajansuojalaki, kilpailulaki, tavaramerkkilaki, tuoteturvallisuuslaki ja kirjanpitolaki. (Bergström & Leppänen 2009, 50–52; Kotler & Armstrong 2010, 108–112.)

Markkinat vaativat kuluttajien lisäksi ostovoimaa. Taloudellinen ympäristö koostuu niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat kuluttajien ostovoimaan ja kulutustottumuksiin. Yritysten tulee pitää silmällä suurimpia trendejä ja sitä miten heidän asiakkaidensa kulutustottumukset vaihtelevat ajanjaksosta riippuen. Taloudelliseen ympäristöön vaikuttavat maan tai alueen talouskasvu ja tuottavuus sekä vauraus- tai köyhyysaste. (Bergström & Leppänen 2009, 52–54; Kotler & Armstrong 2010, 103–105.)

Teknologiseen ympäristöön taas vaikuttavat ne tekijät, jotka luovat uutta teknologiaa yritysten ja asiakkaiden käyttöön. Se tarkoittaa sitä, että yritysten on

otettava kehittyvä maailma ja uudet keksinnöt huomioon yritystoimintaa suunniteltaessa ja kehitettäessä. Teknologisen ympäristön muutokset voivat parhaimmillaan synnyttää uusia toimialoja, mutta myös syrjäyttää vanhoja. Riippuen yrityksestä teknologisen ympäristön muutoksilla voi olla suuri tai pieni vaikutus yrityksen toimintaan. (Bergström & Leppänen 2009, 54–56; Kotler & Armstrong 2010, 106–107.)

Muutokset demografisessa ympäristössä tarkoittavat samalla muutoksia markkinoilla. Demografiseen ympäristöön kuuluvat mm. väestön koko, tiheys, sijainti, ikä, sukupuoli, rotu ja ammatti. Demografinen ympäristö on yrityksille erityisen tärkeä, sillä markkinat koostuvat ihmisistä ja ihmisten mielipiteet ja tottumukset vaikuttavat markkinoihin. (Kotler & Armstrong 2010, 94.)

Ekologisella ympäristöllä tarkoitetaan luontoa ja sen hyvinvointia markkinoivan yrityksen kannalta. Yrityksen näkökulmasta ekologiseen ympäristöön voidaan katsoa kuuluvan maan käyttö, luonnonvarat ja luonnon säilyminen, jätteet, melu, ilmasto ja vesistöt. Joissain tapauksissa luonnonvarojen saatavuudella voi olla suuri merkitys yrityksen sijainnin valinnassa. Usein ilmastolliset seikat heijastuvat kysyntään ja sen vaihteluihin, ja kuluttajien arvomaailma ympäristön näkökulmasta vaikuttaa omalta osaltaan heidän luomaansa kysyntään. (Bergström & Leppänen 2009, 58–59.)

Kulttuurilliset tekijät koostuvat tietyn alueen ja yhteiskunnan sen hetkistä arvoista, käsityksistä, tavoista ja totumuksista. Yritysten tulisi ymmärtää toiminta-alueensa kulttuurillinen ympäristö, sillä se vaikuttaa siihen, miten ihmiset ajattelevat ja kuluttavat. Niin sanotut perusarvot muuttuvat hyvin hitaasti, kun taas kulttuurin muovaama sosiaalinen ympäristö voi olla hyvinkin altis muutoksille, jotka heijastuvat suoraan kuluttajien jokapäiväiseen elämään. (Bergström & Leppänen 2009, 60–61; Kotler & Armstrong 2010, 111.)

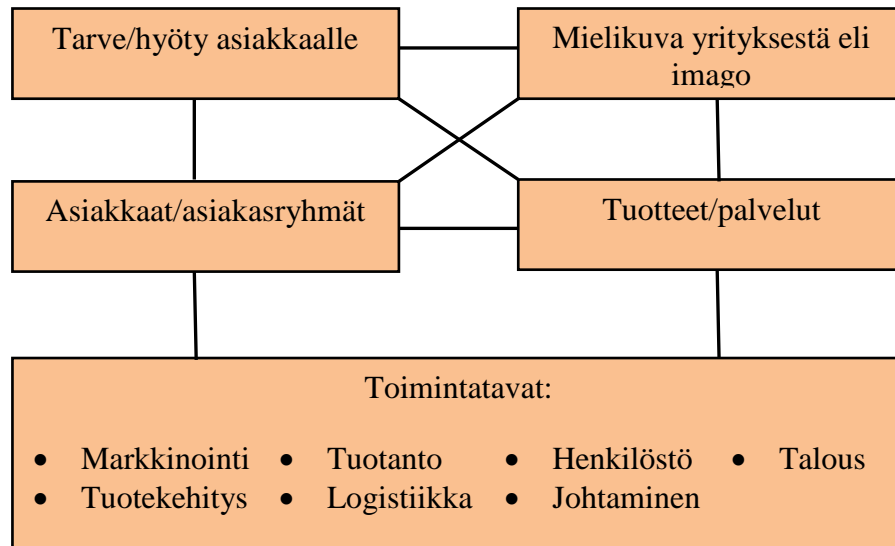
2.3 Mikroympäristö

Mikroympäristö käsittää kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn luoda arvoa asiakkaille ja kehittää pitkäkestoisia asiakassuhteita. Nämä tekijät voivat vaikuttaa yritykseen positiivisesti, mutta myös negatiivisesti. (Kotler & Armstrong 2010, 90.)

2.3.1 Yritysanalyysi

Yritysanalyysissa tutkitaan yrityksen nykykuntoa ja toimintaedellytyksiä. Analysoinnin tarkoitus on selvittää yrityksen heikkoudet, puutteet ja vahvuudet, ja antaa valmiudet varautua tulevaisuuden haasteisiin. Yritysanalyysissa tarkastellaan yrityksen perustoimintoja kuten markkinointia, tuotekehitystä, logistiikkaa, henkilöstöä, johtamista ja yrityksen toimintatapoja sekä yrityksen taloutta. Yritysanalyysin tehtävä on myös tarkastella yrityksen nykyistä kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen liikeideamallia on havainnollistettu kuviossa 4. (Anttila & Iltanen 2001, 90–91; Raatikainen 2004, 67–68; Vahvaselkä 2004, 116–117.)

Yrityskuva on keskeinen osa yritysanalyysia ja sen tärkeys vaihtelee yrityksestä riippuen. Yrityskuva on mielikuva, jonka tietty kohderyhmä liittää kyseiseen yritykseen sen perusteella mitä siitä kuullaan, nähdään ja kuinka se koetaan. Hyvä yrityskuva on erityisen tärkeä palvelualoilla, ja negatiivisilla kokemuksilla on tapana korostua, ellei taustalla vaikuta ennestään hyvä mielikuva. Myös yrityksen sisäinen yrityskuva on tärkeä, sillä se heijastuu suoraan ulkoiseen, asiakkaille näkyvään yrityskuvaan. Yrityskuva on tärkeä kilpailukeino, koska mitä tunnetumpi ja arvostetumpi yritys on, sitä helpompi sen on myydä ja markkinoida omaa tuotettaan. (Iltanen 2000, 15–19.)



KUVIO 4. Liikeideamalli (Raatikainen 2004, 68)

2.3.2 Asiakkaat ja ostokäyttäytyminen

Asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakkaat ovat mikroympäristön kaikkein tärkein osa-alue. Jotta yritys voisi suunnitella toimintansa ja palvelutarjontansa, sen täytyy tuntea ja tunnistaa, ketkä ovat sen asiakkaita. Toisin sanoen yrityksen täytyy tuntea omat markkinansa. Yrityksen tulee myös ymmärtää ja tarkkailla asiakkaiden käyttäytymistä. Tällaista tietoa yritys voi kerätä erilaisilla markkinatutkimuksilla sekä seuraamalla omia ja kilpailijoiden asiakkaita. (Anttila & Iltanen 2001, 92.)

Armstrongin ja Kotlerin (2010, 93) mukaan asiakasmarkkinat voidaan jakaa seuraaviin luokkiin:

- Kuluttajamarkkinat, jotka koostuvat kuluttajista, jotka hankkivat tuotteita ja palveluita omaan käyttöönsä.
- Yritysmarkkinat, joilla yritykset ostavat tuotteita toisilta yrityksiltä oman tuotteen valmistusta tai jatkokäsittelyä varten.
- Jälleenmyyjämarkkinat, joilla yritykset ostavat tuotteita toisilta yrityksiltä myydäkseen niitä eteenpäin tuotolla.

- Yhteisömarkkinat, joilla julkisia palveluja tuottavat yritykset ostavat tuotteita ja palveluita tuottaakseen julkisia palveluja tai jakaakseen niitä tarvitseville.
- Kansainväliset markkinat koostuvat kaikista edellä mainituista, kunhan kauppaa käydään eri maiden välillä.

Yrityksen on mahdollista toimia kaikilla luetelluilla markkinoilla niin kauan kuin se on tuottoisaa ja yritykselle hyödyllistä toimintaa. Jokainen markkinaluokka on erilainen ja yrityksen tulee tarkastella huolellisesti niiden erityispiirteitä.

(Armstrong & Kotler 2010, 93.)

Asiakasmarkkinoiden tuntemisen lisäksi on tärkeää tarkkailla asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja tuntea siihen vaikuttavat tekijät. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät kuten yrityksen markkinointitoimenpiteet, yhteiskunnassa vallitseva kulttuuri ja taloudellinen tilanne sekä ostajien henkilökohtaiset ominaisuudet. Tuottaakseen ja tarjotakseen haluttuja tuotteita ja palveluja yrityksen on tunnettava ostajansa. Yritys valitsee kohderyhmänsä sen pohjalta, miten ostajat eli asiakkaat elävät, mitä he arvostavat, mitä he tarvitsevat ja miten he ostavat. Ostokäyttäytyminen luo pohjan asiakasryhmittelylle eli segmentoinnille, johon tässä opinnäytetyössä palataan kappaleessa kolme.

(Bergström & Leppänen 2009, 100–101.)

Ostokäyttäytymistä analysoitaessa on syytä pohtia seuraavia kysymyksiä. Miten asiakas tavoitetaan ja miten häntä pitää lähestyä – millainen markkinointi häneen tehoaa? Minkä asiakkaan tarpeen yrityksen tarjoama tuote tai palvelu tyydyttää tai minkä ongelman se ratkaisee? Miten tarpeet tyydytetään tällä hetkellä? Kuka tekee ostopäätöksen? Mistä, milloin ja kuinka usein tuotetta tai palvelua ostetaan, sekä ovatko asiakkaat ostouskollisia vai vaihdetaanko ostopaikkaa usein?

(Raatikainen 2004, 65.)

Ostajan ominaisuudet voidaan jakaa neljään luokkaan. Kulttuurilliset ominaisuudet, joihin vaikuttavat se, mistä kulttuurista ostaja tulee sekä mihin alakulttuuriin ja yhteiskuntaluokkaan hän kuuluu. Sosiaaliset ominaisuudet eli ostajan vertaisryhmät, perhe, sekä rooli ja status ostajan verkostojen sisällä. Henkilökohtaiset ominaisuudet eli ostajan ikä, ammatti, taloudellinen tilanne,

elämäntyyli ja ostajan minäkuva. Psykologiset ominaisuudet taas koostuvat ostajan motiiveista, tarpeista, oppimishalusta ja arvoista sekä asenteista. Nämä kaikki tekijät yhdessä muodostavat ostajan, joka yrityksen on pyrittävä tuntemaan pystyäkseen tarjoamaan oikeita palveluja ja luodakseen asiakkaan ostokselle mahdollisimman suuren arvon. (Bergström & Leppänen 2009, 102–114; Armstrong & Kotler 2010, 160–175.)

2.3.3 Kilpailijat

Yritys toimii markkinoilla harvoin yksin. Kilpailu on tärkeimpiä mikroympäristön tekijöitä. Markkinoilla voi olla kysyntää tietylle tuotteelle, mutta monesti markkinat ovat täynnä kyseisen tuotteen tarjoajia. Sen vuoksi uuden yrityksen on osattava erikoistua ja näin löytää jokin etu muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. Erikoistuessaan yritys löytää ns. markkinaraon eli sellaisen asiakasryhmän, jonka tarpeet se pystyy tyydyttämään. Parhaimmillaan asiakasryhmä on sellainen, jonka tarpeita muut yritykset eivät pysty tyydyttämään. (Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Kilpailun tyyppejä on kolme. Monopoliksi kutsutaan tilannetta, jossa markkinoilla yrityksiä on vain yksi. Tällöin yrityksellä on suuri toimintavapaus ja se on yleensä julkisen vallan säätelemä. Oligopolissa alalla toimivia yrityksiä on vain harvoja ja polypolissa eli täydellisen kilpailun tilanteessa yrityksiä on useita ja tuotteet ovat samankaltaisia. Mitä erilaisempia yrityksen tuotteet ovat, sitä suurempi toimintavapaus yrityksellä on kyseisillä markkinoilla. (Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Polypolissa yrityksillä on usein erilaisia kilpailurooleja. Bergström ja Leppänen (2009, 85) määrittelevät roolit seuraavasti: markkinajohtaja, haastaja, jäljittelijä ja erikoistuja. Markkinajohtajalla on suurin markkinaosuus ja sillä on tunnetuimmat tuotemerkit ja hyvä imago. Haastaja pyrkii haastamaan markkinajohtajan aseman ja sillä on usein hyvin hyökkäävä markkinointistrategia. Jäljittelijä matkii muiden toimintaa eikä tuo markkinoille mitään uutta. Sen toiminnasta puuttuu omaleimaisuus ja jäljittelijöiden on kilpailtava esimerkiksi alhaisemmilla

kustannuksilla pärjätäkseen markkinoilla. Erikoistuja panostaa pieneen asiakasryhmään ja löytämäänsä markkinarakoon. Erikoistujasta voi myöhemmin tulla haastaja, mikäli se menestyy tarpeeksi hyvin laajentaakseen tulevaisuudessa toimintaansa alkuperäisen liikeideansa ja asiakasryhmänsä ulkopuolelle.

(Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Yrityksen toiminnalle on tärkeää, että se tunnistaa kilpailijansa eli muut samalla alalla ja markkina-alueella toimivat yritykset. Nykyisen kilpailutilanteen selvittämisen lisäksi on tärkeää ennakoida, miten kilpailutilanne tulee kehittymään tulevaisuudessa ja onko alalle tulossa uusia yrittäjiä. Onnistunut markkinointi edellyttää, että yritys pystyy tarjoamaan asiakkaillensa enemmän arvoa kuin kilpailijansa. Jotta yritys saavuttaisi kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden, on sen analysoitava ja ymmärrettävä kilpailijoidensa käyttämät strategiat. Seuraavassa on selvitetty, mitä kilpailija-analyysin tulisi sisältää. (Raatikainen 2004, 63; Armstrong & Kotler 2010, 92, 552.)

Ropen ja Vahvaselän (1994, 91) mukaan kilpailija-analyysissä analysoitavia asioita ovat seuraavat:

- kilpailijat ja heidän markkina-asemansa eri tuote- ja markkinalohkoilla
- kilpailijoiden ja heidän tuotteittensa edut ja haitat verrattuna omiin tuotteisiin
- kilpailijoiden tunnettuus, mielikuvaprofiilit eri markkinalohkoilla suhteutettuina omaan yritykseen
- kilpailijoiden markkinointistrategiat
- kilpailijoiden taloudelliset resurssit
- kilpailijoiden toiminnalliset resurssit
- kilpailijoiden todennäköiset suuntautumisvaihtoehdot, jotta tulevaisuudessa oma yritys ei vahingossa kilpaile samoista markkinoista.

Tämän lisäksi on tärkeää tuntea kilpailijoiden heikkoudet, vahvuudet, tavoitteet sekä heidän käyttämänsä kilpailukeinot ja markkinaosuudet. (Raatikainen 2004, 63–64; Armstrong & Kotler 2010, 554–555.)

2.4 SWOT-analyysi

Yrityksen tulisi kyetä tekemään johtopäätökset nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä lähtökohta-analyysien perusteella. Yksinkertainen ja tehokas tapa on yhdistää eri tekijät nelikenttä- eli SWOT-analyysiin. SWOT-analyysi ryhmittelee yrityksen päätöksentekoon vaikuttavat tekijät selkeään ja havainnolliseen muotoon. Nelikenttäanalyysi on jaettu yrityksen nykytilaa eli vahvuuksia ja heikkouksia ja tulevaisuuden näkymiä eli mahdollisuuksia ja uhkia tarkasteleviin lokeroihin. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat taas yritykseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Malli SWOT-analyysista on esitetty kuviossa 5. (Kotler 1999, 222; Rope & Vahvaselkä 1994, 94–95.)

SWOT-analyysin keskeisimmät hyödyt ovat sen antama mahdollisuus tarkastella yrityksen nykytilaa ja tulevaisuutta kokonaisuutena, sekä se, että analyysikehikko johdattaa yrityksen suoraan toiminnan kehityslinjauksiin. SWOT-analyysia tehtäessä tuleekin pyrkiä siihen, etteivät tulokset ole erillisiä, vaan että suunnitelmasta tulee toimiva kokonaisuus. Nelikenttäanalyysia hyödynnettäessä tulee ottaa huomioon, että eri osa-alueiden vaikutukset voivat vaikuttaa suoraan toisiin toimintalohkoihin. (Rope & Vahvaselkä 1994, 95–96.)

| | | |
|---------------------|---|--|
| <div>NYKYTILA</div> | Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> Vahvista vahvuuksia kilpailueduksi | Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> Korjaa heikkouksia kilpailukykyisyyden varmistamiseksi |
| | Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> Hyödynnä mahdollisuudet resurssien mukaisesti | Uhat <ul style="list-style-type: none"> Varaudu uhkiin epäonnistumisen välttämiseksi |

KUVIO 5. Swot-analyysi suunnittelun perustana

3 STRATEGISET VALINNAT

Kamensky (2010, 18–19) on määritellyt strategian kolmella eri tavalla.

Määritelmä 1: Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Määritelmä 2: Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.

Määritelmä 3: Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Määritelmissä korostuu se, että strategian lähtökohta on yrityksen toimintaympäristö, joka on aina muutoksen kohteena, ja että yrityksellä on valta vaikuttaa omaan ympäristöönsä. Määritelmissä tuodaan esille myös, että strategia sisältää yrityksen toiminnan suuntaviivat ja tavoitteet ja että yrityksessä tiedostetaan tehdyt valinnat ja yhteiset tavoitteet. (Kamensky 2010, 18–20.)

Ennen strategian valintaa tulee määrittää yrityksen tahtotila eli päämäärä ja visio tietyn aikajakson jälkeen. Tahtotila toimiikin strategialinjausten perustana, sillä se sulkee strategiavaihtoehtoja pois, suuntaa strategisia linjauksia yrityksen haluamaan suuntaan sekä ohjaa muuttamaan strategioita tarpeen mukaan. Tahtotilaa määriteltäessä on tärkeää, että se kiinnitetään tiettyyn ajankohtaan. Hyvä aikajakso on 3-5 vuotta nykyhetkestä lukien. Tahtotilan saavuttaminen on hyvä kiinnittää tiettyyn päivämäärään, sillä se auttaa tavoitetilan saavuttamisessa ja sen perusteella mahdollisuuksien kartoittaminen suhteessa aikaan helpottuu. Strategian tulisi siis kestää suunnitteluhetkestä siihen ajankohtaan, jolloin tahtotilan pitäisi olla saavutettu. (Rope & Vahvaselkä 1994, 97–98.)

3.1 Perus- ja toteuttamisstrategia

Kun yritys on määritellyt tahtotilansa, sen täytyy ratkaista, minkä perusstrategian se valitsee (Anttila & Iltanen 2001, 371). Porterin (1998, 35) mukaan yrityksellä on valittavana kolme perusstrategiaa, jotka ovat kustannusjohtajuus, differointi eli

erilaistaminen ja fokusointi eli keskittyminen. Joskus yritys voi käyttää useampaa kuin yhtä perusstrategiaa, mutta se on harvoin mahdollista. Perusstrategian tarkoitus on auttaa yritystä suoriutumaan kilpailijoitansa paremmin.

Kustannusjohtajuudelle olennaista on se, että yrityksellä on kustannusetu eli pienemmät kustannukset / tuotettu tuote tai palvelu, sekä suuri volyymikapasiteetti. Yleensä kustannusjohtajuuden saavuttaminen vaatii suuren markkinaosuuden tai jonkin muun edun, esimerkiksi kilpailijoita huomattavasti halvemmat raaka-ainekustannukset. Usein kustannusjohtajuuteen pyrkivän yrityksen on harrastettava aggressiivista hinnoittelustrategiaa ja se vaatii suuria alkuinvestointeja. Kustannusjohtajuuteen pyrkivän yrityksen on siis kyettävä myymään paljon ja kilpailijoitansa halvemmalla, jotta sen toiminta olisi kannattavaa. (Porter 1998, 35–37; Anttila & Iltanen 2001, 371.)

Differointi eli erilaistamisstrategia perustuu siihen, että yritys pystyy tuomaan markkinoille jotain erilaista ja että se koetaan toimialalla ainutlaatuiseksi. Differointi voi kohdistua yrityksen tarjoamaan tuotteeseen ja tuotekuvaan, yrityskuvaan ja imagoon, teknologiaan ja asiakaspalveluun. Parhaassa tapauksessa yritys pystyy differoimaan itseään usean eri ominaisuuden suhteen. Differoinnilla voidaan saavuttaa helposti puolustettava markkina-asema ja keskitasoa korkeammat tuotot, mutta se johtaa harvoin suureen markkinaosuuteen. (Porter 1998, 37–39; Anttila & Iltanen 2001, 371.)

Fokusointi- eli keskittymisstrategian idea on, että yritys keskittyy johonkin tiettyyn asiakasryhmään, tuotteeseen tai maantieteellisten markkinoiden osaan. Tämä strategia perustuu siihen, että keskittyessään johonkin rajattuun liiketoimintansa osaan, yritys pystyy tarjoamaan asiakkaillensa kilpailijoitansa enemmän arvoa ja näin kilpailemaan sellaisten yritysten kanssa, jotka keskittyvät useaan eri segmenttiin. Fokusointistrategiaa käyttävät yritykset eivät näin ollen voi pyrkiä suureen markkinaosuuteen, mutta keskittyessään pieneen segmenttiin ne voivat saavuttaa alhaisemmat kustannukset ja näin pysyä kilpailukykyisenä kilpailijoihinsa verrattuna. (Porter 1998, 37–39; Anttila & Iltanen 2001, 371.)

Porterin (1998, 41) mukaan yritykset, joilla ei ole selkeää kuvaa strategiastaan ja jotka yrittävät soveltaa useampaa kuin yhtä perusstrategiaa ovat äärimmäisen

huonossa strategisessa asemassa. Jos yritys on jumiutunut eri strategioiden väliin, sen voi olla hyvin vaikea muuttaa strategiaansa ja vakauttaa asemansa kilpailijoiden kesellä. Yritys ilman selkeää perusstrategiaa on lähes varmasti matalatuottoinen.

Perusstrategian valinnan jälkeen valitaan toteuttamisstrategia, joita on kaksi: kasvustrategia ja kannattavuusstrategia. Kasvustrategia valintavaihtoehtoja on neljä, johon kuhunkin kohdistuu erilaiset riskit. Yritystulkki (2012, 7) listaa eri vaihtoehdot seuraavasti:

1. Vanha tuote – vanhat asiakkaat, riski 1:1. Vanhaa tuotetta myydään vanhoille asiakkaille suuremmalla volyymilla.
2. Vanha tuote – uudet asiakkaat, riski 1:2. Vanhaa tuotetta myydään uudelle asiakasryhmälle. Ei vaadi sijoitusta tuotekehitykseen, mutta vaatii uusia markkinointitoimenpiteitä.
3. Uusi tuote – vanhat asiakkaat, riski 1:5. Tässä vaihtoehdossa vanhoille asiakkaille luodaan uusi tuote, jolloin asiakasryhmä säilyy samana, mutta heille markkinoidaan kokonaan uutta tuotetta. Tuotekehitys ja tuotanto tuovat lisäkustannuksia.
4. Uusi tuote – uudet asiakkaat, riski 1:20. Riskiltään suurin vaihtoehto, jossa yritys alkaa valmistaa täysin uutta tuotetta uudelle asiakasryhmälle. Vaatii suuria investointeja tuotekehityksen, markkinatutkimuksen ja markkinoinnin kannalta.

Kannattavuusstrategiaa toteuttaessaan yritys pyrkii parantamaan kannattavuuttaan karsimalla pois jotain muuta. Kannattavuusstrategia on usein ensisijainen valinta, sillä yritys ei voi kasvaa olematta kannattava. Kasvu syö aina kannattavuutta ja kannattavuusongelmaa ei voi korjata kasvulla. Yritystulkin (2012, 8) mukaan kannattavuuden parantaminen kiteytyy viiteen mahdolliseen toimintatapaan.

1. Nykybisneksen tehostaminen. Yritystoimintaa ei muuteta, mutta toimintakuluja supistetaan kaikilta mahdollisilta alueilta.
2. Tuotteiston karsiminen. Heikoiten tuottavia tuotteita karsitaan pois valikoimasta tai myydään ulkopuoliselle osapuolelle.

3. Asiakkaiden karsiminen. Tämä malli tehostaa jäljelle jäävien asiakkuuksien hoitoa, mutta vähentää yrityksen markkinaosuutta karsimalla pois kannattamattomia asiakkaita.
4. Edellisten yhdistelmä. Yhdistelee kolme aiempaa toimintatapaa valiten asianmukaiset toimenpiteet kuhunkin tilanteeseen ja ajanjaksoon.
5. Myynnin tehostaminen. Pyritään paikantamaan myynnin vaikeudet ja saamaan myynnistä lisää tuottoja kuitenkin lisäämättä yrityksen kiinteitä kuluja.

3.2 Markkinat

Armstrongin ja Kotlerin (2010, 30) mukaan yrityksen on ymmärrettävä markkinansa ennen kuin se voi pyrkiä tyydyttämään niiden tarpeita ja rakentamaan asiakassuhteita. Anttila ja Iltanen (2001, 92) määrittelevät markkinat ryhmänä ihmisiä, jotka joko yksilöinä tai organisaatioissa tarvitsevat jonkin tuoteluokan tuotteita ja joilla on kyky, tahto ja valtuudet näiden tuotteiden ostamiseen. Perusedellytyksenä on siis se, että markkinoilta löytyy joukko ihmisiä, joilla on kiinnostus ja halu yrityksen tarjoamaa tuotetta kohtaan. Ihmisillä täytyy myös olla kyky kohdistaa ostovoimansa tuotetta tai palvelua kohtaan. Mikäli tietyllä ihmisryhmällä tai organisaatiolla ei ole ostovoimaa, eivät markkinat ole mahdollisia. Lisäksi ihmisillä täytyy olla valtuudet käyttää ostovoimaansa. Tämä ehto esiintyy usein alaikäisten ostajien kohdalla, jotka joko tarvitsevat huoltajan luvan ostamiseen tai heidän ostamistaan säädellään lainvoimalla. Kaikkien edellä mainittujen ehtojen tulee toteutua, jotta markkinoiden muodostuminen olisi mahdollista.

Markkinat voidaan jakaa kuluttajamarkkinoihin ja organisaatiomarkkinoihin. Jako perustuu siihen, mitä varten ryhmiä muodostavat yksilöt ja ryhmät hankkivat tuotteita. Kuluttajamarkkinoihin kuuluvat kuluttajat ja/tai kotitalouksiin kuuluvat henkilöt, joiden tarkoitus ei ole tehdä voittoa ostamallaan tuotteella vaan kuluttaa ja hyötyä kyseisestä tuotteesta muilla keinoin. Organisaatiomarkkinoilla taas yksilöt tai ryhmät hankkivat tuotteita joko jälleenmyyntiin, suoranaiseen käyttöön

muiden tuotteiden valmistuksessa tai yleisiin päivittäisiin toimintoihin. (Anttila & Iltanen 2001, 93.)

Bergström ja Leppänen (2004, 64) jakavat markkinat neljään luokkaan: kuluttaja-, yritys-, jälleenmyyjä- tai yhteisömarkkinoihin. Näistä kolme jälkimmäistä tekevät hankintoja tuotantoa varten, kun taas kuluttajamarkkinoilla tuotteita hankitaan puhtaasti kuluttamista varten. Yhdessä nämä neljä luokkaa muodostavat kokonaismarkkinat, joilla tuotetta voidaan mahdollisesti markkinoida. Tämän vuoksi markkinointi voikin usein olla b-to-b- (yritykseltä yrityksille) tai b-to-c (yritykseltä kuluttajille) -markkinointia.

Markkina- ja asiakasanalyysien perusteella pyritään selvittämään yrityksen menestystekijöitä lähimenneisyydessä, nykytilanteessa ja tulevaisuudessa. Markkina-analyysia tehdessä tärkeitä kysymyksiä ovat, keistä asiakkaat ja asiakasryhmät muodostuvat, paljonko yrityksen valitsemalla markkina-alueella on asiakkaita, kuinka asiakkaiden määrä on kehittynyt ja mihin suuntaan se on kehittymässä, mikä on asiakkaiden ostovoima eli kuinka paljon rahaa he ovat valmiita käyttämään hankintoihin ja se, paljonko asiakkaat tuovat rahaa koko markkina-alueelle. (Raatikainen 2004, 65; Bergström & Leppänen 2009, 64–65.)

3.3 Segmentointi

Jokaisilla markkinoilla on erilaisia potentiaalisia asiakkaita ja heidän ostokäyttäytymisensä voi olla hyvinkin erilaista. Segmentoimalla markkinoita yritykset voivat jakaa suuria heterogeenisiä markkinoita pienempiin segmentteihin, joita voidaan palvella tehokkaammin ja joille oma tuote tai palvelu on helpompi suunnata. Yksinkertaistettuna segmentointi siis vastaa kysymykseen: ketkä ovat asiakkaitamme ja kenelle tuotteemme on suunnattu. (Armstrong & Kotler 2010, 216.) Bergström ja Leppänen (2009, 150) määrittelevät segmentoinnin seuraavasti:

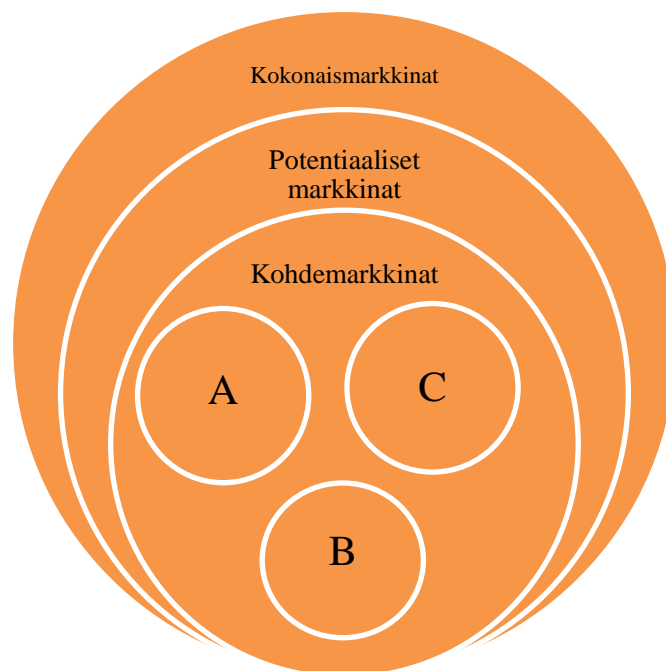
Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin

ja kannattavasti. Segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre.

Käytännössä siis kokonaismarkkinoiden sisältä on löydettävä ne potentiaaliset markkinat, joista yritys voi päättää tavoitella tiettyjä kohdemarkkinoita.

Kohdemarkkinoiden sisältä voi löytyä yksi tai useampi segmentti, joille yrityksen kannattaa suunnata markkinointinsa. Tätä on havainnollistettu kuviossa 6.

Kuviossa A, B ja C kuvaavat yksittäisiä segmenttejä.



KUVIO 6. Markkinoiden segmentointi.

Segmentoinnissa kyse on aina valinnasta. Segmentointiprosessi alkaa siitä, että yritys etsii ne asiakasryhmät, jotka eroavat toisistaan sen suhteen, mitä ostetaan ja millä perusteilla. Tämän jälkeen yritys valitsee ne kohderyhmät, jotka ovat sille suosiollisimmat. Yleensä yrityksen resurssit eivät riitä palvelemaan kovin montaa eri segmenttiä ja kaikkien palvelu on nykyään mahdotonta. Segmentointiprosessi käsittää myös markkinoiden tutkimisen ja ostokäyttäytymisen selvittämisen. (Bergström & Leppänen 2009, 151–153; Armstrong & Kotler 2010, 216.)

Yleisimpiä kuluttajamarkkinoiden segmentointikriteerejä ovat geografiset, demografiset, elämäntyyli- ja asiakassuhdekriteerit. Geografinen segmentointi tarkoittaa, että yritys valitsee tietyn maantieteellisen alueen, jolla se toimii. Alue voi olla mitä tahansa koko maailmasta tiettyihin kaupungin osiin. Demografinen segmentointi käsittää kohderyhmän iän, sukupuolen, koulutuksen ja ammatin, varallisuuden, uskonnon, perheen koon ja elämänvaiheen sekä kansallisuuden. Demografiset kriteerit ovat yleisimpiä tekijöitä segmentointiprosessissa. Elämäntyylikriteerejä ovat kohderyhmän motiivit, asenteet, persoonallisuus, harrastukset ja kiinnostuksen kohteet. Elämäntyylikriteerien tärkeys on jatkuvassa kasvussa. Asiakassuhdekriteerit eroavat aiemmista siinä, että käsittelyssä ovat jo nykyiset asiakkaat. Heidän osaltaan arvioidaan ostomäärää, ostotiheyttä, asiakaskannattavuutta, ostouskollisuutta ja asiakastyytyvääsiyyttä. Yritysmarkkinoilla segmentointikriteerit eroavat siinä, että demografisia kriteerejä ovat yrityksen toimiala, toimipaikkojen määrä ja sijainti, henkilöstön määrä ja liikevaihto. Elämäntyylikriteerejä taas ovat yrityksen arvot, yrityskulttuuri, päätöksentekoprosessi ja päätöksentekoon vaikuttavien ihmisten tarpeet ja asenteet. (Bergström & Leppänen 2009, 152–154; Armstrong & Kotler 2010, 217–222.)

Segmentointitapoja on siis useita, mutta tuotteesta riippuen ne eivät kaikki välttämättä ole olennaisia. Yrityksen on siis osattava valita oikeat kriteerit segmentointipäätöksiä tehdessään. Jotta segmentoinnista olisi yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä, tulee segmenttien olla helposti mitattavissa, eli segmentin koko ja ostovoima on voitava määrittää. Segmentin tulee olla myös tavoitettavissa eli voidaanko tietyn segmentin tarpeet tyydyttää tietyssä paikassa tiettyyn aikaan. Segmentin tulee olla tarpeeksi suuri, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa sekä toimenpiteiden tulee olla toteutettavissa (Armstrong & Kotler 2010, 224–225.)

3.4 Kohderyhmän valinta

Kun yritys on selvittänyt potentiaaliset segmentit, se valitsee niistä itselleen sopivimmat. Yleensä yritys valitsee kohderyhmäkseen yhden tai useamman segmentin riippuen palvelutarjonnasta, yrityksen resursseista ja segmenttien koosta. Ennen kohderyhmien valintaa yrityksen on kuitenkin valittava segmentointistrategia. Vaihtoehdot ovat keskitetty strategia ja selektiivinen eli täydellinen segmentointi. (Bergström & Leppänen 2009, 158; Armstrong & Kotler 2010, 231–234.)

Keskitetty strategia tarkoittaa sitä, että yritys tavoittelee yhtä kapeaa asiakassegmenttiä ja käyttää juuri sille segmentille suunniteltua markkinointiohjelmaa. Keskitetty segmentointi on yleensä käytössä pienyrityksillä, sillä keskittämällä kaikki voimavarat yhteen segmenttiin asiakkaiden tarpeet pystytään tyydyttämään ylivertaisesti kilpailijoihin verrattuna. Tätä kautta yritys voi saavuttaa vahvan markkina-aseman. (Bergström & Leppänen 2009, 158; Armstrong & Kotler 2010, 231–234.)

Selektiivinen segmentointistrategia on segmentointia, jossa yrityksellä on useita asiakasryhmiä, joille kullekin kehitetään omat tuote- ja markkinointiratkaisut niiden ominaispiirteiden mukaisesti. Selektiivistä segmentointia voidaan toteuttaa kun yrityksellä on tarpeeksi resursseja tyydyttää useiden asiakasryhmien tarpeet kattavasti ja kannattavasti. (Bergström & Leppänen 2009, 158; Armstrong & Kotler 2010, 231–234.)

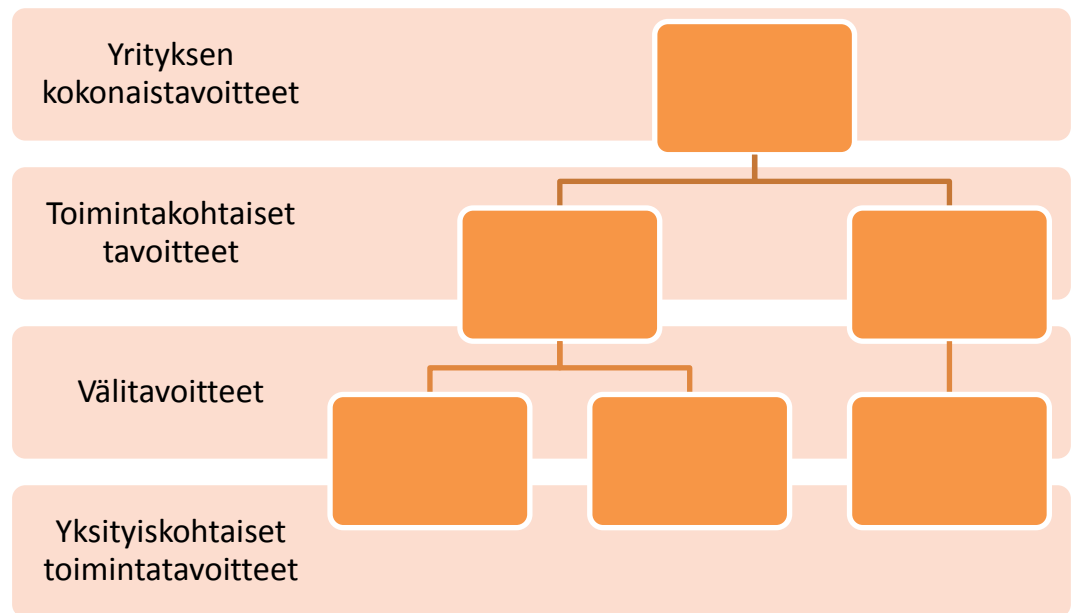
4 TOTEUTUSSUUNNITELMA

4.1 Tavoitteet

Tavoitteet antavat suunnan yrityksen toiminnalle ja ne ovat kaiken yrityksessä tapahtuvan toiminnan perusta. Ne myös yhdensuuntaistavat yrityksen toimintaa ja ovat tärkeitä arviointiperusteita päätöksiä tehtäessä. Hyvästä tavoitteesta käy ilmi tavoitteen laatu, määrä, aika ja kustannukset. Tavoitteiden tulisi olla:

1. Tulossuuntautuneita tarkoittaen sitä, että tulokset ovat tärkeitä, ei itse työnteke.
2. Mitattavia, jotta toimintaa voidaan seurata.
3. Saavutettavissa olevia. Tavoitteiden tulee tuntua mahdollisilta, kun ne asetetaan.
4. Haastavia, eli niiden tarkoitus on parantaa suorituksia ja kehittää yrityksen liiketoimintaa.
5. Selviä ja ymmärrettäviä.
6. Hyväksyttäviä, eli kaikkien osapuolten on hyväksyttävä tavoitteet ennen kuin niihin pyritään.
7. Johdonmukaisia ja yrityksen kokonaistavoitteita tukevia.
8. Joustavia, eli niitä on olosuhteiden muuttuessa pystyttävä muuttamaan.
9. Koko toiminnan kattavia. (Rope & Vahvaselkä 1994, 120–124.)

Markkinoinnin strategiset päätökset pilkotaan tavoitteiksi. Tavoitteet voidaan jakaa yksityiskohtaisiin toimintatavoitteisiin (esim. henkilökohtaiset tavoitteet), välitavoitteisiin (esim. myyntitavoitteet), toimintokohtaisiin tavoitteisiin (esim. markkinoinnin tavoitteet) ja yrityksen kokonaistavoitteisiin. Yksityiskohtaisten toimintatavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa välitavoitteisiin, jotka puolestaan vaikuttavat yrityksen kokonaistavoitteisiin, joiden kautta edetään kohti yrityksen visiota. Tavoitehierarkia on esitetty kuviossa 7.

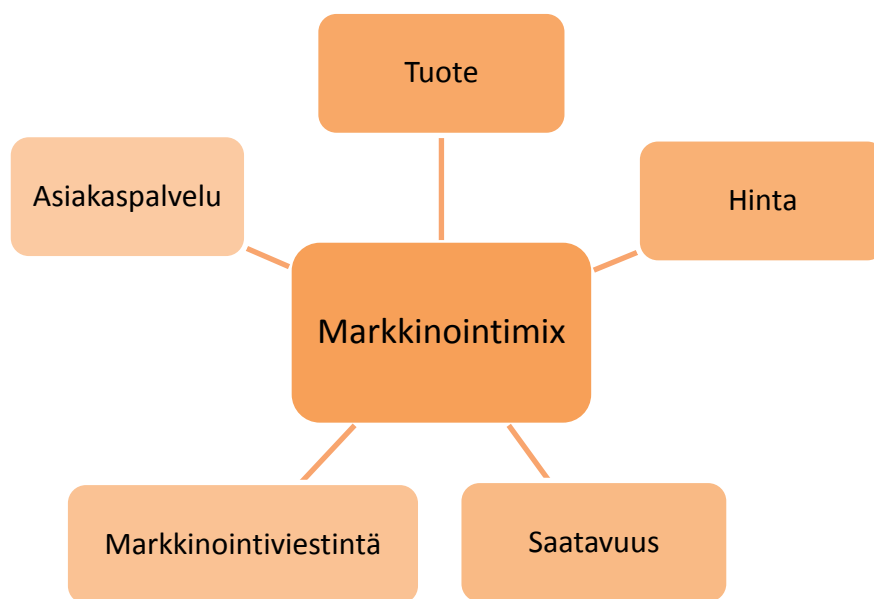


KUVIO 7. Tavoitehierarkia

4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Kun yritys on valinnut itselleen sopivan markkinointistrategian, on sen aika paneutua yksityiskohtiin eli markkinoinnin kilpailukeinoihin. Nämä kilpailukeinot eli markkinointimix ovat se kokonaisuus, jolla yritys hoitaa suhteitaan ja lähestyy asiakkaitaan ja muita sidosryhmiä. Markkinointimixiin kuuluvat kaikki ne työkalut, joilla yritys voi vaikuttaa tarjoamansa tuotteen tai palvelun kysyntään. Yleensä puhutaan markkinointimixin neljästä P:stä eli product (tuote), price (hinta), place (saatavuus) ja promotion (markkinointiviestintä). (Armstrong & Kotler 2010, 76.)

4P-mallia on kritisoitu sen liiasta tuotelähtöisyydestä, joka edustaa vanhempaa ajattelutapaa (Bergström & Leppänen 2009, 166). Tässä opinnäytetyössä keskitytään kyseiseen 4P-malliin, mutta siihen lisätään viides P eli personnel, people (asiakaspalvelu). Markkinointimix on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Markkinointimix

4.2.1 Tuote

Tuotteella tarkoitetaan yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluja ja sitä voidaan pitää markkinointimixin keskeisimpänä kilpailukeinona, sillä kaikki muut kilpailukeinot rakentuvat tuotteen ympärille (Armstrong & Kotler 2010, 76). Bergström ja Leppänen (2009, 194) ovat määritelleet tuotteen seuraavasti: Tuote on markkinoitava hyödyke, jota tarjotaan markkinoille arvioitavaksi, ostettavaksi tai kulutettavaksi niin, että asiakkaille tuotetaan arvoa asiakkaan tarpeet, odotukset ja mielihalut tyydyttäen. Kotlerin (1999, 132) mukaan yritys pyrkii aina tekemään tuotteestaan tai tarjonnastaan muista poikkeavan ja paremman, jotta asiakkaat suosisivat sitä ja olisivat jopa valmiit maksamaan siitä lisähintaa.

Tuotteet voivat olla fyysisiä tavaroita, palveluja, paikkoja, aatteita, taidetta, tapahtumia ja henkilöjä. Yleensä tuotteet kuitenkin koostuvat edellämainittujen ryhmien yhdistelmästä. Esimerkiksi paikkatuotteisiin sisältyy usein myös palvelu- ja tavaratuotteita (kiipeilykeskuksessa asiakaspalvelu ja tuotteiden myynti). Tuotteen suunnittelussa onkin olennaista, että otetaan huomioon kaikki siihen sisältyvät tuoteryhmät ja tuotetta käsitellään monipuolisena kokonaisuutena. (Bergström & Leppänen 2009, 195.)

Palvelutuotteet eroavat muista tuoteryhmistä siinä mielessä, että palvelu on aineeton tuote, jota tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun tuottamiseen liittyy ihmisiä ja asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen omalta osaltaan. Palvelutuotteita ei myöskään voi varastoida ja niitä ostettaessa omistusoikeus ei siirry. Palvelut ovat aina ainutkertaisia ja niitä ei voi kokeilla ennen ostoa. Palvelu on aina prosessi. Palvelu on yleensä myös osa lähes kaikkia muita tuoteryhmiä, esimerkiksi myyjän työ fyysistä tuotetta myytäessä. (Bergström & Leppänen 2009, 198.)

Karkeasti jaoteltuna tuote voidaan jakaa kolmeen osaan: fyysinen osa, palveluosa ja symbolinen osa. Fyysinen osa koskee lähinnä konkreettista ja käsin kosketeltavaa tuotetta ja sen toimintaominaisuuksia. Tuotteen hinta kuuluu myös fyysiseen osaan. Palveluosa käsittää henkilökunnan osaamisen ja palveluasenteen sekä saatavuuden, huollon, takuun, varaosat ja markkinointi- ja neuvontapalvelut. Palveluosan perusteella tuotetta voidaan differoida huomattavasti kilpailijoihin nähden ja näin ollen luoda kilpailuetu varsinaiselle tuotteelle. Symbolisella osalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, jonka asiakas muodostaa tuotteesta ja yrityksestä ja sen merkitystä ei tule aliarvioida. Symbolisen osan merkitys on ollut jatkuvassa kasvussa elintason nousun myötä. Nämä kolme osaa yhdessä muodostavat asiakkaan mielessä tuotekuvan ja mielipiteen yrityksestä. (Iltanen 2000, 28.)

4.2.2 Hinta

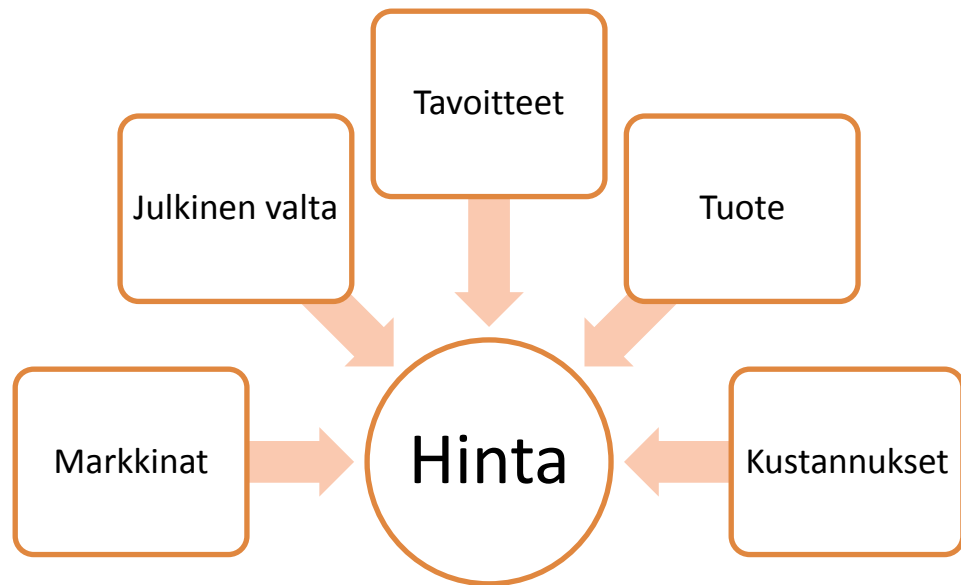
Hinta on se rahamäärä, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta (Armstrong & Kotler 2010, 76). Hinnan avulla varmistetaan yrityksen taloudellinen menestys ja kannattavuus. Hinnoittelun lähtökohtana voidaan pitää kustannuksia, mutta on otettava huomioon myös muita tekijöitä, kuten liiketoiminnan tavoitteet, kilpailutilanne sekä asiakkaiden kokema arvo. Matala hinta voi ehkäistä kilpailua, kun taas liian korkea hinta voi rajoittaa tuotteen myyntiä. Kannattavuuteen hinta vaikuttaa siten, että korkea hinta parantaa kannattavuutta niin kauan kuin se ei vähennä tuotteen menekkiä, kun taas matala hinta voi lisätä myynnin määrää, mutta liian matala hinta voi laskea kannattavuutta riippumatta myynnin lisääntymisestä. Hinnan tulee myös olla

sopiva sille kohderyhmälle, jolle tuote on suunnattu. Hinta voi vaihdella kohderyhmästä riippuen, joten hinnoittelupäätökset tulee tehdä kohderyhmän näkökulmasta. (Bergström & Leppänen 2009, 257.)

Tuotetta hinnoiteltaessa on otettava huomioon yrityksen ulkoiset ja sisäiset hinnoitteluun vaikuttavat tekijät (Armstrong & Kotler 2010, 315).

Hintapäätöksissä on tarkasteltava markkina- ja kilpailutilannetta sekä asiakkaita ja omia tavoitteita ja kustannuksia. Bergströmin ja Leppäsen mukaan viisi keskeisintä hinnoitteluun vaikuttavaa tekijää ovat seuraavat. Tekijät on esitetty kuviossa 9.

1. Markkinat, jotka ovat perusta hintatason muodostumiselle. Hintataso voi vaihdella markkinakohtaisesti ja siihen vaikuttavat kilpailu ja kysynnän ja tarjonnan suhde. Lisääntynyt kysyntä luo painetta hintatason madaltumiselle ja vastaavasti toisinpäin.
2. Julkinen valta, joka säätelee omalta osaltaan hinnoittelua perimällä erilaisia veroja ja maksuja. Muutokset lainsäädännössä voivat myös vaikuttaa kysyntään.
3. Yrityksen tavoitteet muodostavat pohjan yrityksen valitsemalle hinnoittelulle. Hinnoittelu vaikuttaa yrityksen imagoon ja sen säilymiseen. Hintapäätöksiin vaikuttavat myös yrityksen tavoittelema markkinaosuus sekä myynti- ja kannattavuustavoitteet. Tavoitteet ovatkin perusta yrityksen käyttämälle hintapolitiikalle.
4. Tuote vaikuttaa sille asetettavaan hintaan. Se miten tuote on asemoitu suhteessa kilpaileviin tuotteisiin ja se, onko tuote niin sanottu halpatuote vai erilaistettu ylellisyystuote. Mitä enemmän tuotetta pystytään erilaistamaan, sitä vapaammin se voidaan hinnoitella.
5. Kustannukset määräävät hinnan alarajan. Tuotetta kannattaa harvoin myydä alle omien kustannusten ja silloinkin kustannukset on saatava katettua muilla keinoin.



KUVIO 9. Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät

4.2.3 Saatavuus

Jokaisen yrityksen on päätettävä, kuinka se tuo tuotteensa markkinoille ja tekee sen saatavaksi kohderyhmälle. Tuote on oltava saatavissa oikeassa paikassa oikeaan aikaan suurimman hyödyn saavuttamiseksi. Toisin sanoen asiakkaiden tulee olla tietoisia siitä, mistä tuotetta voi saada ja milloin se on saatavilla. Mitä helpommin tuote on saatavilla, sitä enemmän arvoa se luo asiakkaalle ja sitä kautta yrityksen liiketoiminnalle asetut tavoitteet toteutuvat. Yrityksellä on kaksi keinoa tuoda tuotteensa markkinoille. Se voi myydä tuotteensa suoraan tai jälleenmyyjän kautta. Useissa yrityksissä molempien keinojen käyttö on mahdollista. (Kotler 1999, 103; Bergström & Leppänen 2009, 287.)

Saatavuuspäätökset voidaan Lahtisen ja Isoviidan (1998, 198) mukaan jakaa kahteen luokkaan: teollisuusyritysten saatavuuspäätöksiin ja palvelualan yritysten saatavuuspäätöksiin. Jako perustuu siihen, että palvelualan yrityksillä fyysisten tilojen ja välineistön saatavuudella on suurempi merkitys kuin teollisuusyrityksessä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain palvelualan yritysten saatavuuspäätöksiin.

Palvelualan yritysten saatavuuspäätökset voidaan jakaa ulkoisen ja sisäisen saatavuuden päätöksiin. Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan sitä, millä tavalla asiakkaiden tulo yritykseen saadaan varmistettua. Sisäinen saatavuus taas tarkoittaa sitä, millä tavoin tavaroiden ja palvelujen ostaminen tai käyttäminen tehdään asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi ja helpoksi. Ulkoisen saatavuuden tärkeys korostuu asiakkaiden hankintavaiheessa, sillä palvelupaikan tulee sijaita hyvällä paikalla ja sen tulee herättää asiakkaan mielenkiinto esimerkiksi puoleensavetävällä julkisivulla. Toisaalta sisäinen saatavuus on se tekijä, joka varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden ja takaa sen, että asiakas tulee liikkeeseen toistamiseen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 198–211.)

Lahtisen ja Isoviidan (1998, 211) mukaan kolme tärkeintä ulkoisen saatavuuden syytä ovat seuraavat:

1. Asiakas tunnistaa yrityksen muiden yritysten joukosta.
2. Asiakas löytää yritykseen.
3. Yrityksestä syntyy myönteinen ensivaikutelma

Ulkoiseen saatavuuteen vaikuttavat useat markkinointikeinot. Tärkeimpiä keinoja ovat muun muassa liikkeen sijainti, liikenneyhteydet, aukioloajat, paikoitustilat ja liikkeen julkisivu. Sijainti on yksi tärkeimmistä tekijöistä, sillä huono sijainti voi itsessään jo karsia paljon potentiaalista asiakaskuntaa, kun taas hyvä sijainti näyttävän julkisivun lisäksi takaavat erinomaisen näkyvyyden yritykselle. Sopivilla aukioloajoilla taataan se, että yrityksen tuotteet ja palvelut ovat saatavilla juuri silloin kun asiakkaat niitä tarvitsevat. (Lahtinen & Isoviita 1998, 211; Bergström & Leppänen 2009, 310–312.)

Sisäisen saatavuuden päätöksillä pyritään tuottamaan asiakkaalle vaivaton ja miellyttävä kokemus yrityksessä asioidessaan. Sisäisellä saatavuudella pyritään myös vaikuttamaan siihen, miten kauan asiakkaat viihtyvät yrityksessä ja kuinka paljon he kuluttavat liikkeessä asioidessaan. Lahtinen ja Isoviita (1998, 214) ovat määritelleet sisäiseen saatavuuteen vaikuttavat tekijät seuraavasti.

1. Palveluympäristö tarkoittaa yrityksen sisämiljöötä ja ilmapiiriä sekä asiakkaan palvelua helpottavia ratkaisuja. Tuotteiden helppo saatavuus ja sujuva asiakaspalvelu luovat asiakkaalle kuvan, että yritys on tehokas ja

palvelu on nopeaa. Palvelutilojen selkeys taas luo luotettavan ja helposti lähestyttävän kuvan.

2. Tuotevalikoima on tuotepäätöksen ohella saatavuuspäätös. Monipuolinen ja asiakkaan tarpeita vastaava tuotetarjonta luovat mielikuvan runsaasti valikoimasta, joskin toisiaan lähellä olevat tuotteet voivat syödä myyntiä toisiltaan.
3. Tuotteiden esillepano takaa sen, että asiakkaat löytävät haluamansa tuotteet helposti ja se voi myös laukaista ostopäätöksen. Erikoisliikkeissä somistuksen merkitys on suuri ja siihen vaikuttavat oleellisesti muun muassa omaperäiset ratkaisut ja värien ja valaistuksen valinta.
4. Esite- ja opastamateriaalit parantavat saatavuutta lisäämällä tuotteista saatavilla olevaa informaatiota. Julisteilla voidaan helposti informoida asiakkaita esimerkiksi tulevista tapahtumista, hinnoista, maksuehdoista jne.
5. Henkilökunnan saatavuus on tärkeä sisäisen saatavuuden tekijä. Asiakkaiden tulee voida tavoittaa henkilökunta liikkeessä asioidessaan tai muita kanavia pitkin, esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Palvelualtis henkilökunta luo positiivisen kuvan yrityksestä.
6. Muut asiakkaat vaikuttavat sisäiseen saatavuuteen siten, että liian iso määrä asiakkaita lisää jonotusaikoja ja näin ollen asiakas joutuu odottamaan palvelua.

4.2.4 Markkinointiviestintä

Neljäs markkinointimixin osa-alue on markkinointiviestintä. Voidaan sanoa, että viestinnän rooli on kertoa kohdeyleisölle kaikista muista markkinointimixin osa-alueista, joskin kaikki muutkin kilpailukeinot toteuttavat markkinointiviestintää omalla tavallaan. Markkinointiviestintä koostuu niistä viestinnän elementeistä, joiden tarkoitus on luoda yrityksen ja sen sidosryhmien välille sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketoimintaan (Vuokko 2003, 17). Kotler (1999, 106) jakaa markkinointiviestinnän viiteen luokkaan, jotka ovat mainonta, menekinedistäminen, suhdetoiminta, myyntityö ja

suoramarkkinointi. Vuokko (2003, 17) lisää Kotlerin listaan julkisuuden ja sponsoroinnin.

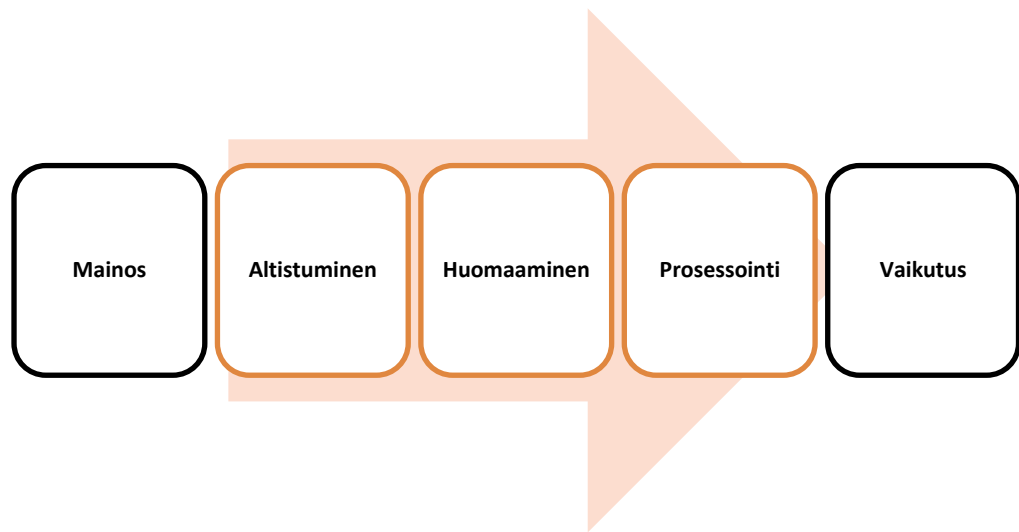
Markkinointiviestinnän merkitystä yritykselle ei kannata aliarvioida. Nykypäivänä lisääntyneen tarjonnan aikana viestintä yrityksen, sen sidosryhmien ja potentiaalisen asiakaskunnan välillä on kasvanut entisestään. Jos asiakkaat eivät tiedä tuotteesta mitään, ei kysyntää voi syntyä. Jos asiakkaiden mielikuvat tuotteesta tai yrityksestä ovat negatiiviset, ei kysyntää voi syntyä.

Markkinointiviestintä siis pyrkii poistamaan tai vähentämään yrityksen tunnettuus- ja mielikuvaongelmia (Vuokko 2003, 17–18). Bergströmin ja Leppäsen (2009, 330) mukaan tärkeimpiä markkinointiviestinnän tavoitteita ovat:

- tiedottaminen yrityksestä, tuotteista, hinnoista ja saatavuudesta
- huomion herättäminen ja erottautuminen kilpailijoista
- mielenkiinnon ja myönteisten asenteiden luominen
- ostohalun herättäminen ja asiakkaan aktivointi
- asiakkaalle tuotetun arvon ja hyödyn viestiminen
- myynnin aikaansaaminen
- asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen ja asiakassuhteen ylläpitäminen.

Tiivistettynä markkinointiviestinnän tavoite on saada aikaan kannattavaa myyntiä ja lujittaa yrityksen markkina-asemaa (Bergström & Leppänen 2009, 330).

Mainonta on maksettua persoonatonta suurelle kohderyhmälle suunnattua viestintää, jota yritys välittää erilaisten joukkoviestinten tai muiden kanavien välityksellä. Mainonnalla pyritään informoimaan, suostuttelemaan ja muistuttamaan kohderyhmää itse yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista. Suurimpia mainonnan muotoja ovat lehtimainonta, televisiomainonta, radiomainonta, ulkomainonta ja verkkomediamainonta. Mainontaprosessin ensimmäinen vaihe on vastaanottajan altistuminen mainokselle, joka tarkoittaa sitä, että vastaanottajalla on mahdollisuus nähdä tai kuulla mainos. Toinen vaihe on mainoksen huomaaminen, jossa kohderyhmä todella näkee tai kuulee mainoksen. Lopuksi vastaanottaja prosessoi mainoksen, jolloin hän luo siitä oman mielikuvansa ja reagoi mainokseen sen perusteella. Mainonnan vaikutusprosessi on esitetty kuviossa 10. (Vuokko 2003, 192–209.)



KUVIO 10. Mainonnan vaikutusprosessi.

Menekinedistäminen, toisin sanoen myynninedistämistoiminta, tarkoittaa kaikkia niitä markkinointiviestinnänkeinoja, joilla tarjotaan jakeluketjun jäsenille, omalle myyntiorganisaatiolle ja kuluttajille sellaisia yllykkeitä, jotka lisäävät tuotteiden ja palveluiden menekkiä. Yllyke on yleensä jokin tuotteen tai palvelun mukanaan tuoma tilapäinen etu. Menekinedistäminen voidaan nähdä myyntityön ja mainonnan tukitoimenpiteenä. Vaarana menekinedistämisessä on se, että joskus liiallisista tarjotuista eduista voi tulla itse tarkoitus ja ainoa oston laukaiseva tekijä, joka voi luoda väärän hintakuvan ja vääriä hintaodotuksia.

Menekinedistäminen voi vaikuttaa yrityksen imagoon hyvinkin ratkaisevasti (Vuokko 2003, 246, 277.) Menekinedistäminen vaikuttaa yleensä nopeammin asiakkaisiin kuin mainonta, jonka tehtävä on enemmänkin luoda mielikuvia (Kotler 1999, 109).

Suhdetoiminnan tavoite on saavuttaa ja säilyttää niiden sidosryhmien tuki, joista yritys on riippuvainen tai kiinnostunut. Suhdetoiminnalla pyritään pitkän aikavälin vaikutuksiin ja sen vaikutus heijastuu yleensä vahvasti yrityskuvaan. Suhdetoiminta on hyvä väline imagon luomiseen, vahvistamiseen ja ylläpitämiseen (Vuokko 2003, 279–280.) Yleensä suhdetoimintaa kuvaillessa käytetään PENCIL -määritelmää, jossa:

- P = publications (julkaisut)
- E = events (tapahtumat)
- N = news (uutiset)
- C = community (yhteisö)
- I = identity media (identiteetti viestimet)
- L = lobbying activity (edunvalvonta)
- S = social responsibility (yhteiskuntavastuu)

PENCIL kuvaakin hyvin eri suhdetoiminnan keinoja, joilla pyritään vaikuttamaan kaikkiin yrityksen sidosryhmiin ja ympäristöön (Kotler 1999, 110–112).

Henkilökohtainen myyntityö tarkoittaa kasvotusten tai puhelimen välityksellä tapahtuvaa viestintää, jossa osapuolet voivat reagoida tilanteen mukaan, kun taas suoramarkkinointi tarkoittaa suoraan asiakkaalle suunnattua markkinointia, jossa ei kuitenkaan ole suoraa kontaktia henkilöiden välillä. Henkilökohtaisen myyntityön rooli korostuu erityisesti silloin, kun asiakaskunta on pieni tai jos tuote on monimutkainen ja asiakkaalle räätälöitävä. Suoramarkkinoinnilla tavoitettava asiakasmäärä on huomattavasti suurempi. (Kotler 1999, 115; Vuokko 2003, 168–171.)

Julkisuus liittyy läheisesti suhdetoimintaan, ja tässä sillä tarkoitetaan lähinnä tiedotusvälineiden tuomaa julkisuutta. Julkisuudella voidaan saada aikaan maksutonta julkisuutta yrityksestä kertovien positiivisten uutisten muodossa. Julkisuuden keskeinen idea on vaikuttaa kohdeyleisöön välillisesti tiedotusvälineiden kautta. Käyttäessään julkisuutta viestinnän välineenä yritys ei kuitenkaan pysty kontrolloimaan, mitä ja millä sävyllä siitä viestitään, tai onko julkisuus yleensäkin positiivista. Yritys ei myöskään voi vaikuttaa siihen, missä tai milloin viestintä tapahtuu, eli julkisuutta ei välttämättä saavuteta oikealla alueella oikeaan aikaan. Tästä huolimatta julkisuudella on merkityksellinen rooli yrityksen markkinointiviestinnän työkaluna, sillä se luo uskottavuutta ja muokkaa asenteita. Sanoman pituus ei myöskään ole rajattu, kuten esimerkiksi radio- tai tv-mainoksissa ja lehti-ilmoituksissa. (Vuokko 2003, 290–291.)

Sponsorointi tarkoittaa jonkin yksilön, ryhmän tai tilaisuuden imagon vuokraamista omiin markkinointiviestinnän tarkoituksiin. Yritys siis viestii

itsestään ja omista tuotteistaan sitomalla ne johonkin muuhun kohteeseen. Sponsoroimalla esimerkiksi urheilutapahtumaa yritys saa näkyvyyttä mainoksien muodossa. Sponsoroinnin yleisimpiä tavoitteita ovat näkyvyyden aikaansaaminen, yrityksen tunnettuuden lisääminen, imagon parantaminen, menekin edistäminen ja asiakassuhteiden hoitaminen. (Vuokko 2003, 302–304.)

4.2.5 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun tarkoitus on nimensä mukaan tuottaa asiakkaalle lisää arvoa. Asiakaspalvelu on siis toimintaa, jonka tarkoitus on auttaa ja opastaa asiakasta. Kilpailijoita parempi asiakaspalvelu on yksi tapa erottautua markkinoilta positiivisesti. Asiakaspalvelun merkitys korostuu erityisesti aloilla, joissa tuotteet kilpailijoiden välillä ovat hyvin samankaltaisia. (Bergström & Leppänen 2010, 180.)

Asiakaspalvelua suunniteltaessa on otettava huomioon asiakkaat sekä omat resurssit. Jos asiakaspalvelua halutaan käyttää kilpailua keinona, on syytä tuntea kilpailijoiden käyttämät keinot ja se kuinka paljon he panostavat asiakaspalveluun. Henkilökohtaisen palvelun merkitys on suuri ihmiskeskeisessä palvelussa, kun taas rutiininomaisessa palvelussa nopeus, helppous ja saavutettavuus ovat tärkeitä. (Bergström & Leppänen 2010, 182–183.)

4.3 Budjetti

Budjetoinnin tarkoitus on ennakoida yrityksen tulevaisuutta taloudellisesta näkökulmasta. Budjetti ilmaisee tietyn jakson taloudelliset tavoitteet ja koordinoi toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä budjetointi parantaa yrityksen kannattavuutta. Riippuen yrityksen koosta yritykset voivat käyttää eri budjetointimenetelmiä. Hajautetulla budjetoinnilla tarkoitetaan sitä, että organisaation eri elimet luovat omat budjettinsa, jotka kootaan kokonaisbudjetiksi.

Keskitetty budjetointi taas tarkoittaa sitä, että budjetti luodaan keskitetysti taloushallinnossa. (Raatikainen 2004, 112.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääosin markkinoinnin budjetointiin, joka on olennainen osa budjetointijärjestelmää. Markkinoinnin budjetit voidaan jakaa kolmeen keskeiseen budjettiin: myynti-, osto- ja kustannusbudjettiin.

Myyntibudjetti on markkinoinnin perusbudjetti, joka ilmaisee yrityksen tuotteiden myyntitavoitteet, ja kaikki muut yrityksen osabudjetit laaditaan sen pohjalta.

Myyntibudjetin pohjana on yleensä kuluvan kauden myynti, jonka pohjalta voidaan laskea tulevan toimintavuoden tavoitteet ja korjata myyntiä niiltä osin, joiden tiedetään vaikuttavan myyntiin. (Raatikainen 2004, 112–113.)

Ostobudjetti määräytyy pitkälti myyntibudjetin mukaan, mutta siihen vaikuttavat myös alkuvaraston suuruus ja tavoiteltu loppuvarasto. Ostobudjetoinnilla pyritään varmistamaan, että rahat riittävät ja että niitä käytetään oikeiden tuotteiden ostoon. Palveluyrityksessä ostobudjetti ei välttämättä ole merkittävässä asemassa, sillä ostot ovat yleensä vähäisiä. Ostobudjetin laadinnassa käytetään hyväksi kokemuseräistä tietoa. (Raatikainen 2004, 114.)

Kustannusbudjetti koostuu kaikista niistä kustannuksista, joita markkinointitoimenpiteet aiheuttavat. Raatikainen (2004, 115) listaa seuraavat markkinoinnin kustannusbudjetit:

- myyntikustannusbudjetti
- mainosbudjetti
- myynninedistämisbudjetti
- tiedotus- ja suhdetoimintabudjetti
- tuotekehitysbudjetti
- markkinointitutkimusbudjetti.

5 SEURANTA

Markkinoinnin seurannalla pyritään tuottamaan palautetta, jota voidaan hyödyntää seuraavan kauden suunnittelussa. Seuranta on olennainen osa asiakaskeskeisyyttä ja sen tarkoitus on oppia tehdyistä virheistä, parantaa nykyisiä käytänteitä ja löytää menestystekijöitä. Seurannan tulee olla jatkuvaa ja sitä tulee toteuttaa työyhteisön eritasoilla ainakin vuosi- ja kausitasolla, mutta tarvittaessa myös lyhemmillä ajanjaksoilla. Yksi seurantajärjestelmän tärkeimmistä tehtävistä on paikantaa tavoitteiden ja tulosten väliset poikkeamat ja selvittää niiden syyt. Myynti-, kannattavuus-, asiakas-, tuote-, hinta-, saatavuus- ja viestintätavoitteet ovat kaikki seurannan työkaluja. (Raatikainen 2004, 118–119.)

Seuranta jaetaan yleensä kahteen vaiheeseen - tulosten mittaamiseen sekä arviointiin ja hyödyntämiseen. Markkinoinnin seurannan tarkoitus on tuottaa mitattavaa tietoa, jota voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen toiminnoissa ja tulevaisuuden markkinointia suunniteltaessa. Tästä syystä seurantamenetelmien on oltava helposti mitattavia ja tulosten analysointia ei sovi unohtaa. Olennaisia osia markkinoinnin seurannassa ovat eri kohderyhmien huomiointi, viestinnän vaikutus kysyntään ja tavoitteiden saavutettavuus ja realistisuus. (Isohookana 2007, 116–117.)

Google Analytics on ilmainen työkalu, jolla kuka tahansa internetsivujen omistaja voi seurata sivujen liikennettä. Google Analytics kertoo selkeässä muodossa kuinka paljon sivuilla on käynyt vierailijoita, mitkä sivut heitä kiinnostivat ja kuinka paljon aikaa vietettiin yrityksen kotisivuilla. Google Analytics kertoo myös, millä hakusanoilla vierailijat löysivät yrityksen sivuille. (Google 2012.)

6 MARKKINOINTISUUNNITELMA YOGA ROCKS OY:LLE

Tämän opinnäytetyön empiriaosuus sisältää kiipeily- ja joogapalveluja Lahdessa tarjoavan yrityksen, YogaRocks Oy:n markkinointisuunnitelman. Yritykselle ei ole aiemmin laadittu vastaavaa markkinointisuunnitelmaa, joten tässä työssä käydään läpi keskeiset markkinointisuunnitelman osa-alueet. Työn on tarkoitus toimia myös tulevaisuuden pohjana vastaavan suunnitelman luomiselle.

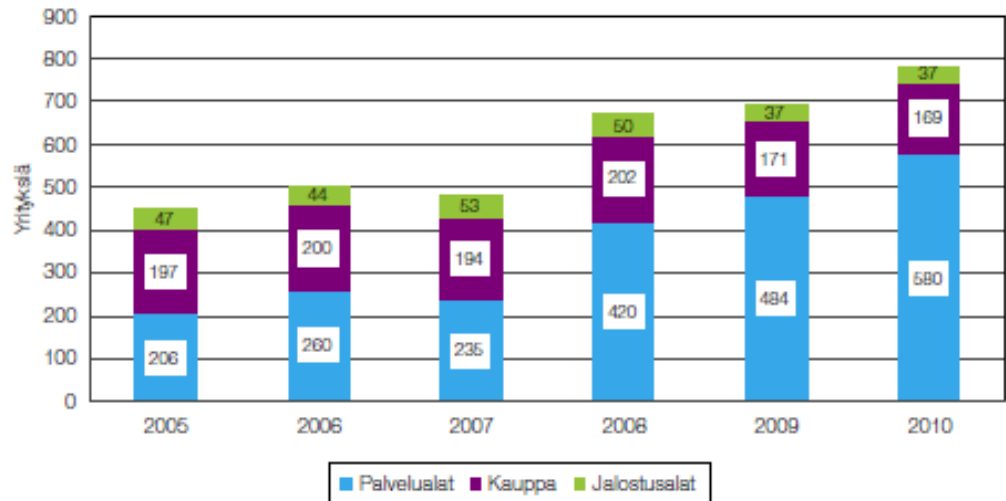
Lähtökohta-analyyseissa on hyödynnetty tekijän omaa tietämystä yrityksen toiminnasta, YogaRocks Oy:n toimitusjohtajan haastatteluja sekä ulkoisia lähteitä. Kilpailijat kilpailija-analyysia varten selvisivät toimitusjohtajan haastatteluista sekä etsimällä vastaavia palveluja tarjoavia yrityksiä Internetistä ja painetusta materiaalista. SWOT-analyysi on laadittu tekijän ja toimitusjohtajan näkemysten pohjalta ja käyttäen hyväksi muiden analyysien tuloksia. Asiakas- ja markkina-analyyseissa on käytetty hyväksi Internetistä löydettyä tietoa. Markkinoinnin kilpailukeinoja on käsitelty yhdessä case-yrityksen kanssa lähtökohta-analyyseihin pohjautuen ja yrityksen strategia on valittu kaikkien aiempien tietojen pohjalta.

6.1 Toimialan tilannekatsaus

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sivuilla julkaistun artikkelin mukaan liikunta-alan yritystoiminta on voimakkaassa kasvussa. Yksityisten liikuntapalveluiden määrä on kolminkertaistunut 2000-luvulla, mikä kertoo kysynnän lisääntymisestä. Työ- ja elinkeinoministeriön yrittäjäyyskatsauksen mukaan liikuntapalvelut ovat uusille urille noussut yritystoiminnan alue ja varsinkin yksityiset urheilu- ja liikuntapalvelut kuuluvat lupaaviin kasvualoihin. Yrittäjien eduksi kuluttajat ovat myös entistä tietoisempia omasta terveydestään ja valmiita maksamaan hyvinvointipalveluista. Ikääntyvä väestö ja lisääntyvä terveystietoisuus tarjoavat mahdollisuuksia liikunta-alan liiketoiminnalle ja uusille innovaatioille. (Ely-keskus 2012.)

Liikunta-aloilla toimii Työ- ja elinkeinoministeriön arvion mukaan 5000 yritystä, joiden työllisyys on 15000 henkilöä ja liikevaihto noin 2,6 miljardia euroa. Alla

olevasta kuviosta (KUVIO 11) käy ilmi vuosina 2005–2010 toimintansa aloittaneiden liikunta-alojen yritysten lukumäärä. (Ely-keskus 2012; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012; Tilastokeskus 2012.)



KUVIO 11. Toimintansa aloittaneet liikunta-alojen yritykset 2005-2010 (Ely-keskus 2011.)

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 12) on esitetty keskeiset talouden tunnusluvut toimialoittain urheiluseurojen toiminnalle, johon YogaRocks on listattu kuuluvaksi, ja kuntokeskuksille, joka voisi olla parempi vertauskohde. Kuvioon palataan myöhemmin YogaRocksin talouden tunnuslukuja käsiteltäessä.

| Tunnuslukuja toimialoittain ja kokoluokittain | | | | |
|--|-----------|----------|--------------|--------------|
| | 2010 | | | |
| | Kaikki | | | |
| | Keskiarvo | Mediaani | Alakvartiili | Yläkvartiili |
| 9312 Urheiluseurojen toiminta | | | | |
| Liiketoiminnan tuotot/yritys 1000e | 489,1 | 71,9 | 24,6 | 257,6 |
| Liikevaihto/henkilö 1000e | 83,2 | 79,5 | 57,4 | 95,4 |
| Myyntikate-% | 87,4 | 90,8 | 65,2 | 100,0 |
| Käyttökate-% | -6,2 | -20,0 | -35,7 | 2,7 |
| Liiketulos-% | -9,3 | -25,3 | -41,7 | -0,4 |
| Omavaraisuusaste-% | 14,3 | 35,0 | 0,0 | 70,5 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus-% | 69,7 | 45,7 | 16,2 | 145,4 |
| Quick ratio | 0,8 | 1,0 | 0,4 | 1,8 |
| Myyntisaamisten kiertoaika, pv | 28,0 | 9,0 | 0,0 | 25,0 |
| Ostovelkojen kiertoaika, pv | 111,8 | 34,8 | 0,0 | 185,7 |
| Aineettomat nettoinvest./lv-% | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Aineelliset nettoinvest./lv-% | 1,8 | 0,0 | 0,0 | 2,2 |
| 9313 Kuntokeskukset | | | | |
| Liiketoiminnan tuotot/yritys 1000e | 433,0 | 170,7 | 59,5 | 363,8 |
| Liikevaihto/henkilö 1000e | 88,7 | 86,8 | 65,4 | 101,8 |
| Myyntikate-% | 91,2 | 94,7 | 87,2 | 97,1 |
| Käyttökate-% | 8,9 | 3,4 | -9,1 | 13,8 |
| Liiketulos-% | 3,1 | -2,0 | -14,0 | 7,5 |
| Omavaraisuusaste-% | 11,6 | 12,1 | -33,9 | 47,9 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus-% | 53,2 | 37,0 | 15,5 | 87,6 |
| Quick ratio | 1,0 | 0,9 | 0,4 | 2,1 |
| Myyntisaamisten kiertoaika, pv | 22,9 | 9,8 | 2,1 | 22,0 |
| Ostovelkojen kiertoaika, pv | 209,8 | 77,0 | 15,4 | 271,6 |
| Aineettomat nettoinvest./lv-% | 1,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Aineelliset nettoinvest./lv-% | 5,3 | 0,0 | 0,0 | 3,5 |
| Alaviite: | | | | |
| Joitain toimialoja on jouduttu suojaamaan tietosuojasyistä | | | | |

KUVIO 12. Toimialojen talouden tunnusluvut

6.2 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysissä käydään läpi yrityksen perustiedot ja sen nykytilanne ja selvitetään perustat markkinoinnin suunnittelulle. Analyysihin kuuluvat markkinointiympäristön analysointi, mikroympäristön (yritys, asiakkaat, kilpailijat) analysointi sekä makroympäristön analysointi. Lopuksi lähtökohta-analyysien pohjalta laaditaan yrityksen nykyisiä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia havainnollistava SWOT-analyysi.

6.2.1 Yritysanalyysi

YogaRocks Oy perustettiin vuoden 2010 tammikuussa ja virallisesti se avasi toimintansa maaliskuun 2010 aikana. Yritys toimii Lahden Saksalassa.

Osakeyhtiön kaksi perustajajäsentä ja ainoat osakkaat ovat Antti Inkinen ja Leta LaVigne. YogaRocksin palvelutarjontaan kuuluvat kiipeilypalvelut, joogapalvelut, varustemyynti sekä tapahtumien ja kurssien järjestäminen.

YogaRocks on Lahden ainoa yksityinen kiipeilypalveluja tarjoava yritys. Toinen YogaRocksin pääpalveluista ovat erilaiset joogatunnit omassa studiossa, joka on erityisesti suunniteltu hot joogaa varten.

YogaRocksin keskeisimmät talouden tunnusluvut käyvät ilmi alla olevasta taulukosta (TAULUKKO 1). Tunnusluvut ovat kirjoitushetkellä saatavissa vain yrityksen perustusvuodelta eli vuodelta 2010. Perustamisvuonna YogaRocksin liikevaihto oli 105 000 euroa ja maksuvalmiussuhde 0,4. Taulukosta käy ilmi, että yrityksen tulos oli tappiollinen ensimmäisenä vuotena, joka on kuitenkin varsin normaalia juuri toimintansa aloittaneelle pienyritykselle. Maksuvalmiussuhde on yrityksen maksuvalmiutta kuvaava mittari. Ideaalitilanteessa maksuvalmiussuhde olisi yli 1, mutta tavoitteeksi voi asettaa 0,8 ylittämisen. Verrattuna kappaleessa 6.1 esitettyihin saman toimialan tunnuslukuihin YogaRocks jää liikevaihdoltaan selkeästi alle keskiarvon, joskin se sijoittuu huomattavasti alakvartaalin yläpuolelle. Kaiken kaikkiaan luvuista voidaan päätellä, että kyseessä on juuri toimintansa aloittanut pienyritys.

TAULUKKO 1. YogaRocksin talouden tunnusluvut

| | |
|---------------------------------|-------|
| yogaROCKS oy | |
| Henkilökunnan lkm | 3 |
| Liikevaihto (1000€) | 105,0 |
| Liikevaihto / henkilö (1000€) | 32,3 |
| Bruttotulos | 95 |
| Bruttotulos / henkilö | 29,2 |
| Käyttökate % | -7,6 |
| Liikevoitto % | -22,9 |
| Maksuvalmiussuhde | 0,4 |
| Sijoitetun pääoman tuotto % | -23,8 |
| Kokonaispääoman tuotto % | -21,9 |
| Omavaraisuusaste % | -20,2 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 104,2 |
| Käyttöpääoma % | -1 |

YogaRocksin kiipeilyä voi harrastaa boulderoinnin muodossa, sillä liiketilan korkeus ei riitä köysikiipeilyn järjestämiseen. Boulderointi tarkoittaa kiipeilyä matalilla kiipeilyseinillä, kallioilla tai siirtolohkareilla ilman varmistusvälineitä. Sisällä boulderoissa varmistus tapahtuu paksuilla patjoilla, ja ulkona kiivettäessä kiipeilijät pitävät yleensä mukanaan kannettavaa pientä patjaa eli pädiä (Wikipedia, 2012). Kiipeilyseinää YogaRocksin tiloissa on noin 300 neliometriä ja seinän muodot ovat monipuolisia. Kuka tahansa voi kokeilla kiipeilyä ilman aiempaa kokemusta ja YogaRocksin voi vuokrata kiipeilykengät. Halutessaan kiipeilijät voivat liittyä vuosimaksulliseen Chili Route - kiipeilyseuraan, jonka jäsenet saavat alennusta tapahtuma-, kurssi-, tuote- sekä käyntimaksuista. Osa tapahtumista on suunnattu vain Chili Routen jäsenille, ja sen tarkoitus on edistää lahtelaista kiipeilykulttuuria ja yhdistää kiipeilijät saman katon alle.

YogaRocks järjestää lapsille (7-12-vuotiaat) kiipeilykoulua, jossa opetellaan kiipeilytaitoja pelien ja leikkien avulla. Tällä hetkellä YogaRocks järjestää kolmea eritasoista alkeisryhmää sekä yhtä jatkoryhmää jo alkeisryhmät käyneille lapsille. Kiipeilykurssia järjestetään tarpeen ja kysynnän mukaan. Kurssitarjonta vaihtelee alkeiskurssista edistyneempiin jatkokurssihin sekä kallio- että jääkiipeilykurssihin. Kalliokiipeilykurssit alkavat keväisin lumien sulettua ja

jääkiipeilykurssit sijoittuvat talven ajalle. Lahden lähimaasto tarjoaa hyvät puitteet kurssien järjestämiselle.



KUVIO 13. Kuva YogaRocksin kiipeilyseinästä.

YogaRocksin kiipeilytarjontaan kuuluvat myös erilaiset kisat ja tapahtumat, joita järjestetään ympärivuoden. Suosituimpia tapahtumia ovat lasten syntymäpäivät, koulujen liikuntapäivät sekä yritysten virkistyspäivät. Tämän lisäksi YogaRocks voi järjestää tekemistä esimerkiksi polttariryhmille.

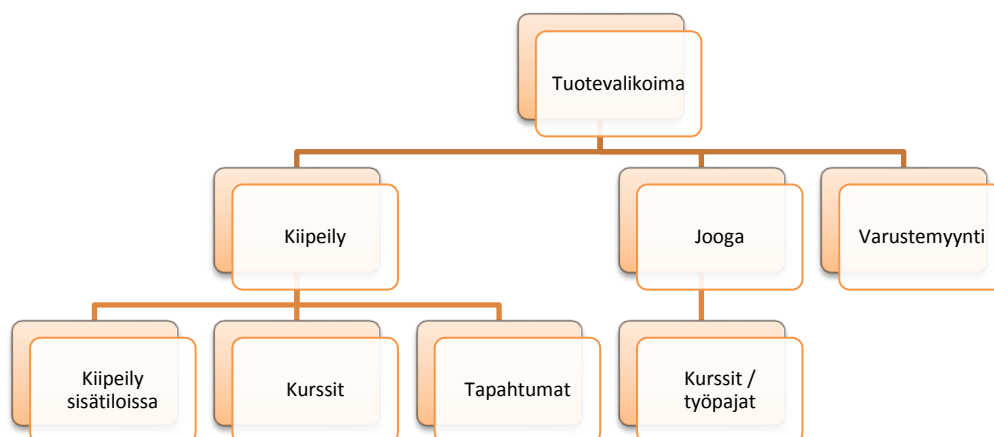
Tässä työssä joogalla viitataan vanhaan kokonaisvaltaiseen harjoitusmenetelmään, joka sopii kaikille omasta terveydestään, hyvinvoinnistaan ja henkisestä kasvustaan kiinnostuneille (Joogaliitto 2012). YogaRocks toi ensimmäisenä hot joogan Lahden markkinoille ja se onkin yrityksen joogapuolen erikoisuus ja vetonaula. Hot Joogassa studio lämmitetään normaalia huonelämpötilaa huomattavasti korkeammaksi. YogaRocksin joogastudio on rakennettu erityisesti hot joogan tarpeisiin. YogaRocksin joogatunnit on suunniteltu kaiken ikäisille ja tasoisille, joskin harjoituksia tehtäessä kannustetaan kuuntelemaan omaa kehoa.



KUVIO 14. Kuva YogaRocksin joogasalista.

Kirjoitushetkellä YogaRocks järjestää pääasiassa hot yoga, yin yoga, hot yoga flow ja kahvakuulajoogatunteja. Tämän lisäksi studiossa järjestetään myös kehonhallintaan suunnattuja kahvakuulaharjoituksia. Yhteensä YogaRocksilla on pyörinyt yli 10 eri kuntoiluryhmää. Ohjaajat vaihtelevat tuntikohtaisesti. Joogan puolella järjestetään myös kursseja aloittelijoille sekä erilaisia työpajoja uusien tekniikoiden tai tyylien opettelemiseen. YogaRocksin järjestämä 40 päivän haaste haastaa asiakkaan käymään vähintään 30 joogatunnilla 40 päivän aikana.

YogaRocksilla on pieni nurkkaus jooga- ja kiipeilyvarusteille, josta asiakkaat voivat ostaa esimerkiksi joogamattoja tai kiipeilykenkiä ja muita olennaisimpia varusteita liittyen molempiin lajeihin. Alla olevasta kuviosta (KUVIO 15) käy ilmi YogaRocksin nykyinen tuote- ja palvelutarjonta.



KUVIO 15. YogaRocksin tuotevalikoima.

YogaRocksin pienen koon vuoksi markkinointi on pyritty toteuttamaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla käyttäen mahdollisimman paljon hyväksi maksuttomia kanavia kuten lehti- ja radiohaastatteluja ja sosiaalista mediaa. YogaRocks käyttää aktiivisesti hyväkseen Facebookia ja Twitteriä. Molemmissa ilmoitetaan aikataulumuutoksista, uusista kampanjoista, tulevista tapahtumista ja kursseista, alennuksista, kisatuloksista jne. Suhteellisen nuorekkaan asiakaskunnan vuoksi edellämainitut keinot ovat yksi YogaRocksin tärkeimmistä mainonnan keinoista. Sosiaalisen median lisäksi YogaRocksilla on käytössä internetsivut, joilta löytyy tarkempaa tietoa kiipeilystä, joogasta, eri joogatunneista ja tapahtumista sekä aikataulut viikko ja kuukausikohtaisesti.

YogaRocks julkaisee Uusi Lahti -lehdessä mainoksen 6–7 kertaa vuodessa ja Etelä-Suomen Sanomissa 2–3 kertaa vuodessa. Eniten mainoksia on alkusyksyllä ja alkuvuodesta. YogaRocks mainostaa itseään aktiivisesti eri medioille mahdollisia lehtiartikkeleja ja radiohaastatteluja varten.

YogaRocksilla on muutamia ilmoituksia ympäri Lahtea ja henkilökuntaa on haastateltu lehtiin sekä radioon. YogaRocksilla oli oma esiintymisalue vuoden 2011 Naisten päivillä Lahdessa ja 2010 Sportti messuilla. Kesällä 2011 YogaRocks järjesti puistojoogaa Lahden Fellmannin puistossa.

Kirjoitus hetkellä YogaRocksilla on 3 vakituista työntekijää, joista kaksi on omistajajäseniä. Jooga- ja kiipeilytuntien ja kurssien vetäjille maksetaan erikseen eivätkä he kuulu yrityksen vakituiseen henkilöstöön. Molemmat omistajat sekä kolmas vakituinen työntekijä osallistuvat ohjattujen tuntien, kurssien ja tapahtumien järjestämiseen ja toimivat asiakaspalvelussa.

6.2.2 Asiakkaat ja ostokäyttäytyminen

YogaRocks toimii pääosin kuluttajamarkkinoilla, mutta yrityksellä on asiakkaita myös yritysmarkkinoilta ja yhteisömarkkinoilta. Normaali kuluttaja-asiakas on omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan kiinnostunut nuori aikuinen, mutta lapsiperheiden määrä on myös ollut kasvussa. Yksi tähän vaikuttava tekijä on lapsille järjestettävät syntymäpäiväjuhlat, jotka herättävät lasten ja aikuisten kiinnostuksen. YogaRocksin yritysasiakkaita ovat toiset yritykset, jotka ostavat hyvinvointipalveluja työntekijöilleen ja tähän asiakasryhmään YogaRocks haluaa panostaa jatkossa entistä enemmän. Yhteisöasiakkaista esimerkkinä voidaan mainita Vierumäen Urheiluopisto. YogaRocks ei toimi jälleenmyyjä- tai kansainvälisillä markkinoilla.

Koska YogaRocksin palveluihin kuuluu kaksi toisistaan huomattavasti eroavaa liikuntamuotoa eli kiipeily ja jooga, joudutaan asiakkaat myös jakamaan kahteen ryhmään. Vaikka päällekkäisyyksiä tapahtuukin, pääosin jooga- ja muut studiotunnit vetävät eri asiakkaita kuin kiipeily. Kiipeily on miespainotteista, kun taas joogassa käy enemmän naisia. Toisaalta asiakkaiden tarpeet, ongelmat ja ostopäätökset ovat hyvinkin samanlaisia. Seuraavassa on esitelty tyypilliset asiakkaat molempien palvelujen osalta, mutta tarkemmin asiakasryhmiin paneudutaan segmentoinnin yhteydessä.

Tyypillinen kiipeilijä on nuori tai nuori aikuinen, joka näkee kiipeilyn hieman normaalia erikoisempana harrastuksena, jonka avulla on helppo seurata omaa kehitystä, kasvattaa lihaskuntoa ja kestävyyttä ja pitää hauskaa samanmielisessä seurassa. Hän tekee ostopäätöksensä itse ja asuu Lahdessa tai Lahden lähiseuduilla, jolloin lähin paikka harrastaa sisäkiipeilyä on YogaRocks.

Joogan ja muiden studiotuntien kohdalla tilanne on erilainen, sillä kiipeilyyn verrattuna tarjontaa löytyy Lahden alueelta huomattavasti enemmän. Suurin ikäluokka ovat nuoret aikuiset, jotka päättävät itse missä käyvät ja tekevät ostopäätöksensä myös itse. Heille YogaRocksin imagon merkitys on kuitenkin paljon suurempi. He kokevat saavansa YogaRocksista asiantuntevaa, ystävällistä ja ihmisläheistä palvelua tai ovat kiinnostuneita YogaRocksin kilpailijoihin nähden erikoisemmasta palvelutarjonnasta.

Yrityksen nuoren iän vuoksi asiakaspohja ei ole päässyt täysin kehittymään, mistä syystä erillistä asiakaspohjatutkimusta ei lähdetty tekemään vaan tämän analyysin tiedot pohjautuvat toimitusjohtajan ja opinnäytetyön tekijän omiin näkemyksiin YogaRocksin nykyisestä asiakaspohjasta.

6.2.3 Kilpailija-analyysi

Tämän opinnäytetyön kilpailija-analyysiin on käytetty tekijän omaa tietämystä ja kokemusta kilpailijoiden toiminnasta, vapaasti saatavissa olevaa tietoa Internetistä ja kilpailijoiden kotisivuilta sekä julkisia tilinpäätöstietoja. Kuten asiakasanalyysissä, tämäkin analyysi on jaettu kahteen osaan kiipeilyn ja joogan välillä, sillä YogaRocks joutuu kilpailemaan sekä kiipeily- että joogapalveluja tarjoavien yritysten kanssa. Yksikään kilpailija ei tällä hetkellä tarjoa molempia edellä mainituista palveluista. Tällä hetkellä markkinoilla vallitsee polypoli niin kiipeily- kuin joogapuolellakin.

Seuraavassa on käyty läpi YogaRocksin suurimmat kilpailijat, joista on listattu perustiedot kuten perustamisvuosi, työntekijöiden määrä, sijainti, liikevaihto ja liikevaihdon muutokset siltä osin kuin ne ovat saatavissa. Lisäksi kilpailijoista on listattu heikkoudet ja vahvuudet tekijän oman näkemyksen mukaan kiinnittäen erityisesti huomiota tarjottuihin palveluihin, tunnettuuteen sekä taloudellisiin ja toiminnallisiin resursseihin verrattuna YogaRocksiin. Kilpailijoilla saattaa olla laajempi tuote- ja palveluvalikoima, mikä tässä työssä esitetään, mutta niistä ei ole viestitty niissä lähteissä, joita tässä työssä on käytetty.

Kiipeilypuolen kilpailijoiksi on valittu yrityksiä, jotka täyttävät seuraavat kolme kriteeriä:

1. Tarjoavat kiipeilypalveluja joko köysikiipeilyn tai boulderoinnin muodossa.
2. Harjoittavat kaupallista toimintaa omissa tai vuokratuissa tiloissa.
3. Sijaitsevat Etelä-Suomessa.

Lahden alueella YogaRocks on ainoa yritys, joka täyttää kyseiset kriteerit ja joka tarjoaa kiipeilypalveluja vuoden ympäri. Siispä suoraa kilpailua kiipeilylle ei Lahdesta löydy, mutta kilpailijoiksi on valittu yrityksiä Helsingistä, Tampereelta ja Turusta. Näistä kaupungeista löytyy monipuoliset kiipeilymahdollisuudet ja ne ovat harrastajan näkökulmasta siedettävän ajomatkan päässä. Valitut kilpailijat käyvät ilmi taulukosta 2. Jokaista kilpailijaa on analysoitu seuraavissa kappaleissa.

TAULUKKO 2. YogaRocksin kiipeilypuolen kilpailijat

| Kiipeilypuolen kilpailijat | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------------------|--|--|---|---|
| Sijainti | Yritys | Perustamisvuosi | Työntekijät (finder.fi 2012) | Liikevaihto (1000€) | Liikevaihdon muutos | Hinnat | Aukioloajat |
| Helsinki | Helsingin Kiipeilykeskus | 2002 | 20-49 Tapanilan Urheilukeskus | Osa Tapanilan Urheilutalosaatiötä, Ei vertauskelvollinen | ---- | Ma-pe aamu+ilta: 7€ Ma-pe 16-20: 11€ La-su: 11€ Kengät: 3€ Valjaat: 2€ | Ma,ti,to: 9-22:30 Ke: 11-22:30 Pe: 9-21 La-su: 10-20 |
| Helsinki | Kiipeilyareena | 2010 | 1-4 | 822,0 (2011) | 270,0 % | Kertamaksu 13€, ennen klo. 15: 7€ Kengät: 4€ Valjaat: 2€ | Ma-pe: 9-21:30 La: 10-18 Su: 10-21 |
| Helsinki | Boulderkeskus | 2008 | 5-9 | 528,0 (2012) | 85,8 % | Kertamaksu 10€ Kengät: 3€ | Ma-pe: 10-21 La-Su 12-18 |
| Turku | Kiipeilypalatsi | 1994 | 1-4 | 113,0 (2009) | -17,5 % | Kertamaksu 8,50€ Kengät 1,5€ Valjaat 0,5€ | Ma-ti: suljettu Ke-pe: 14-21 La: 13-17 Su: 13-17 |
| Turku | Bouldertehdas | 2010 | 1-4 | 59,0 (2010) | Vain yksi ilmoitettu liikevaihto | Kertamaksu: 8€ Kengät: 2€ | Ma-pe: 12-20:30 La: 10-15 Su: 12-16 |
| Tampere | Tampereen Kiipeilykeskus | 2009 | 1-4 | 159,0 (2010) | Vain yksi ilmoitettu liikevaihto | Kertamaksu: 10€ Kengät: 3€ Valjaat: 3€ | Ma-pe: 14-21 La-su: 12-18 |

Helsingin Kiipeilykeskuksessa voi harrastaa pääasiassa köysikiipeilyä, mutta keskuksesta löytyy myös pieni alue boulderoinnin harrastamiseen. Kiipeilykeskus on 1700m² seinäpinta-alallaan pohjoismaiden suurin sisäkiipeilykeskus. Helsingin Kiipeilykeskus sijaitsee Tapanilan urheilukeskuksen yhteydessä ja se on osa Tapanilan urheilutalosaatiötä. Näin ollen kiipeilijöiden saatavilla ovat kätevästi myös muut urheilukeskuksen palvelut, ilmaiset saunatilat, monipuolisesti maksutapoja (liikuntasetelit) ja runsaasti pysäköintitilaa. Tapanilan urheilukeskus ei kuitenkaan ole niin keskeisellä paikalla tai yhtä hyvien kulkuyhteyksien päässä kuin kilpailijansa Kiipeilyareena. Helsingin Kiipeilykeskus järjestää säännöllisesti kiipeilykursseja ja keskuksesta voi varata ajan yritys- tai kouluryhmälle tai polttareille.

Toinen Helsingin köysikiipeilykeskus on Kiipeilyareena, joka sijaitsee Salmisaaren liikuntakeskuksessa. Kiipeilyareena on keskittynyt pääosin köysikiipeilyyn, mutta areenalta löytyy myös alue boulderointia varten. Kiipeilyareenalle on hyvät kulkuyhteydet ja se sijaitsee lähempänä ydinkeskustaa kuin edellä mainittu kilpailijansa. Parkkitilaa on kuitenkin vähemmän ja se on iltaisin maksullista. Lisäksi Kiipeilyareena on todella ruuhkainen varsinkin viikonloppuisin ja arki-iltoina. Kiipeilyareenalla on oma pieni kauppa, joka myy kiipeilyvarusteita ja yritys järjestää kursseja sekä ryhmätunteja toisille yrityksille ja kouluille. Kiipeilyareenan vetonaula on pohjoismaiden korkein, 29 metrin sisäseinä. Kiipeilyareenan liikevaihto on kasvanut hurjaa vauhtia sen perustamisesta asti, mikä viestii siitä, että kysyntää löytyy ainakin pääkaupunkiseudulta.

Helsingin boulderointiin keskittynyt yritys on Boulderkeskus, jolla on kaksi toimipistettä. Toinen toimipiste sijaitsee Pasilassa ja toinen Konalassa. Pasilan boulderluola ruuhkautuu herkästi suuren kävijämäärän ja paremman sijaintinsa vuoksi. Boulderkeskus on Suomen suurin boulderointiin erikoistunut kiipeilypaikka. Boulderkeskuksella on puitteet järjestää ryhmätunteja yrityksille ja kouluryhmille sekä syntymäpäiväjuhlia ja tekemistä polttareihin. Boulderointiin erikoistuneeksi paikaksi hintataso on kilpailijoita kalliimpi. Boulderkeskuksen liikevaihto on myös huomattavassa kasvussa.

Turun Kiipeilypalatsi tarjoaa samoja palveluja kuin helsinkiläiset kilpailijansa, mutta hieman halvempaan hintaan. Kiipeilypalatsi on keskittynyt köysikiipeilyyn, mutta tiloista löytyy myös boulderalue. Kiipeilypalatsista voi varata vuoron omalle kaveriporukalle, työporukalle, kouluryhmälle tai järjestää syntymäpäivät tai polttarit. Kiipeilypalatsin sijainti on Turun mittakaavassa kohtalainen. Yritys järjestää myös kursseja niin aloittelijoille kuin kokeneemmillekin kiipeilijöille. Kiipeilypalatsin tiloista puuttuu peseytymismahdollisuus.

Bouldertehdas on Turun boulderointiin erikoistunut kiipeilypaikka. Bouldertehtaalta löytyy noin 400m^2 seinäpinta-alaa eli se on suunnilleen samankokoinen YogaRocksin kanssa. Hintatasoltaan Bouldertehdas on halvempi Helsingin Boulderkeskukseen verrattuna. Yrityksestä löytyy leikkinurkkaus lapsille sekä oma kahvila, kauppa ja verkkokauppa. Bouldertehtaalla on valmiudet järjestää polttareita, syntymäpäiviä ja ohjattuja yritys- ja kouluryhmiä. Yrityksen sijainti on monia kilpailijoitaan heikompi ja sen viikonlopun aukioloajat ovat erityisen lyhyet.

Tampereen kiipeilykeskuksessa voi harrastaa köysikiipeilyä, mutta yrityksellä on myös huomattavan suuri 350m^2 boulderalue. Tampereen kiipeilykeskuksella on oma kuntosali sekä slackline tasapainoharjoituksia varten. Yritys järjestää ohjattuja ryhmiä yritykselle sekä kouluryhmille ja keskukselta voi varata ajan syntymäpäiville tai polttareille. Lisäksi Tampereen Kiipeilykeskus järjestää kesäisen nuorten kiipeilyleirin. Tampereen Kiipeilykeskuksen tiloissa toimii myös hierontapalvelu. Keskuksen sijainti ei ole paras mahdollinen ja hinnat ovat lähellä Helsingin hintatasoa

Joogapuolen kilpailijoiksi valittiin kaikki Lahden ryhmäliikuntatunteja järjestävät yritykset. Ryhmätunnin ei tässä analyysissä siis ole pakko olla juuri joogaa, sillä koska YogaRocks ei järjestä pelkästään joogatunteja kilpailuksi katsotaan myös vastaava palvelutarjonta. Kilpailijoiksi valittiin yrityksiä vain Lahdesta, sillä tarjontaa löytyy lähialueelta niin paljon, ettei sitä tarvitse lähteä hakemaan kauempaa. Alla olevassa taulukossa on listattu kilpailijat perustietoineen ja seuraavissa kappaleissa on esitelty kilpailijoiden vahvuuksia, heikkouksia ja erikoisosaamista samaan tyyliin kuin kiipeilypuolen analyysissä.

TAULUKKO 3. YogaRocksin Joogapuolen kilpailijat

| Joogapuolen kilpailijat | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|------------------------|--|---|
| Sijainti | Yritys | Perustamisvuosi | Työntekijät (finder.fi) | Liikevaihto (1000€) | Liikevaihdon muutos | Hinnat | Aukioloajat |
| Keskusta | Zenana Lahti | 2011 | 1-4 | 113,0 (2011) | 39,6 % | Kuntosali: 9€ Ryhmäliikunta: 10€ Kanta- asiakkaille halvempaa | Asiakaspalvelu: Ma: 9-18:30 Ti: 9-19 Ke: 11-19:30 To: 11-19 Pe: 9-16:15 Avainkortilla joka päivä: 6-2230 |
| Keskusta | Ladyline Lahti | 2010 | 5-9 | Ei saatavilla | --- | Kertamaksu 20€ Määräaikaisella sopimuksella halvempaa | Ma-ti: 8-21 Ke: 7:30-21 To: 8-21 Pe: 8-19 La: 9-16 Su: 14-19 |
| Möysä | Fiilis | 1999 | 1-4 | 216,0 (2010) | 10,2 % | Kertamaksu 9€ Vip-jäsenille halvempaa. | Avoinna ryhmätuntien aikana, henkilökuntaa viimeisen tunnin loppuun |
| Keskusta | Astanga Lahti | 2005 | 1-4 | <200 000 (2011) | --- | Kertamaksu 9€ Omatoini 3€ | Avoinna ryhmätuntien aikana |
| Keskusta | Forever Club | 1995 | 5-9 | 802,7 (2010) | 9,4 % | Omakunto - palvelu: valitse | Asiakaspalvelu: Ma-to: 13-20 |

| | | | | | | | |
|----------|--------------|------|-------|---------------|--------|--|---|
| | | | | | | mistä maksat | Pe: 12-17 La-Su: suljettu Avainkortilla joka päivä 5-24 |
| Keskusta | Fressi Lahti | 1989 | 1-4 | 7165,1 (2010) | 30,6 % | Päivä: 16€ Kk-kortti: 105€ Kanta- asiakkaille kk- kortit halvempia määräaikaisella sopimuksella | Asiakaspalvelu: Ma-to: 16-21 Ti, to: 7:30-10:30 Pe: 15-19 La: 8:30-13 Su: suljettu Avainkortilla joka päivä 6-22 |
| Laune | @letic | 2010 | 10-19 | 280,0 (2011) | | Päivä: 18€ Kuukausi: 99€ Halvemmat hinnat jäsenille Jäsenyys 120€ | Ma-to: 12-20 Pe: 12-18 La: 11-15 Su: suljettu Avainkortilla joka päivä 5-23 |
| Keskusta | Gym1 | 1994 | 5-9 | 357,3 (2011) | -5,2 % | Kuntosali 10€ Jumpat 10€ Kuukausi: 75€ | Asiakaspalvelu: Ma-to: 9-21 Pe: 9-19 La: 9-13 Su: suljettu Avainkortilla joka päivä 5-21 |

Zenana on vain naisille suunnattu kuntoklubi, jolla on hyvä sijainti aivan Lahden keskustassa. Zenanan tarjontaan ei kuulu jooga, mutta asiakkaat voivat valita lukuisista muista ryhmätunneista tai käyttää kuntosalia. Kuten taulukosta yllä näkyy, ohjattuja ryhmätunteja järjestetään pitkin päivää ja kuntosali on asiakkaiden käytössä joka päivä aamusta iltaan mikäli he lunastavat avainkortin. Hinnoiltaan Zenana sijoittuu hieman keskitason alapuolelle ja tunteja voi maksaa myös liikuntaseteleillä. Yritys järjestää kysynnän mukaan yrityksille omia tunteja tai virkistyspäiviä ja tiloista löytyy myös hierontapalvelu ja infrapunasauna. Zenanalla on oma verkkokauppa, josta voi ladata käyntejä omalle kortille hieman normaalia edullisempaan hintaan ja maksuista saa S-bonusta.

Ladylinen Lahden toimipiste on niin ikään vain naisille suunnattu kuntoklubi Lahden keskustassa. Ladyline -keskuksia on Suomessa useita ja jäsenyyden hankittuaan kaikkia voi käyttää samalla maksulla. Jäsenyys maksaa 100 euroa, joka mahdollistaa halvemmat kuukausisopimukset. Tämä kuitenkin edellyttää sitoutumista useamman kuukauden sopimukseen. Kertamaksu Lahden Ladylinessa on 20 euroa, joten tältä osin yritys sijoittuu kalliimpaan päähän YogaRocksin kilpailijoista. Ladylinelta löytyy ryhmätuntien lisäksi kuntosali, jota ei kuitenkaan pääse käyttämään aukioloaikojen ulkopuolella. Ladyline ei järjestä joogatunteja.

Fiilis kuntoklubi sijaitsee Lahden Möysässä, joten sijainti ei ole aivan yhtä keskeinen kuin kahdella aiemmalla kilpailijalla. Fiiliksellä ei ole omaa kuntosalia vaan siellä järjestetään pääasiassa ohjattuja ryhmätunteja. Yrityksestä löytyy solarium ja infrapunasauna. Tunneille ovat tervetulleita sekä naiset että miehet. Tunneille ei ole pakko ilmoittautua etukäteen, eikä Fiilis velvoita liittymään jäseneksi. Kertamaksu ryhmätunneille on kohtuullinen yhdeksän euroa, joskin VIP-jäsenet ovat oikeutettuja halvempiin hintoihin ja muihin etuihin. Tilauksesta Fiilis järjestää ohjattuja tunteja yrityksille ja kouluryhmille ja erikoisuutena Fiiliksellä on vauvajumppa. Fiiliskään ei järjestä joogatunteja.

Astanga Lahti on YogaRocksin pienimpiä kilpailijoita. Kuten nimestä voi päätellä, Astanga Lahti järjestää vain astanga -joogatunteja. Ohjaajia on kaksi ja tunneille osallistuminen edellyttää alkeiskurssin käymistä, joita järjestetään noin kerran kuussa. Kertamaksu joogatunnille on yhdeksän euroa, mutta tarjolla on

myös 10 kerran kortteja ja kuukausikortteja. Maksutavaksi käyvät myös yleisimmät liikuntasetelit. Sijainniltaan Astanga Lahti on hieman syrjäinen, mutta silti kohtalaisen lähellä Lahden keskustaa. Yllä mainittuihin kilpailijoihin verrattuna Astanga Lahti ei siis ole niinkään kuntoklubi vaan juuri joogaan erikoistunut joogastudio.

Forever Kuntoklubin Lahden toimipiste sijaitsee keskustan kupeessa lähellä monia muita liikuntamahdollisuuksia. Kilpailijoihinsa verrattuna Foreverillä on runsaasti pysäköintitilaa ja isot sisätilat. Ohjattujen ryhmätuntien lisäksi yrityksen tiloista löytyy kattava kuntosali, squash halli, monitoimisali esimerkiksi sulkapallon pelaamista varten, solarium, kahvio ja lasten leikkipaikka. Lisäksi asiakkaille on tarjolla personal trainer. Foreverin erikoisuudet ovat perheliikuntatunnit ja laihdutuskurssit. Forever Lahti järjestää joogatunteja vaihtelevasti ja kirjoitushetkellä yrityksellä pyörii vain yksi ohjattu joogatunti – yogaflow. Käytössä on omaileimainen Omakunto –palvelu, jossa asiakkaat maksavat sen mukaan, mihin kaikkeen osallistuvat tai mitä palveluja käyttävät. Forever- kuntoklubeja löytyy useita ympäri Etelä-Suomea joten taustalla on toimiva konsepti.

Fressin Lahden toimipiste sijaitsee Lahden keskustassa. Muuhun kilpailuun nähden aikaoloajat eivät ole parhaasta päästä, joskin kanta-asiakkaat pääsevät kuntosalille joka päivä aamu kuudesta ilta kymmeneen. Fressi mainostaa Lahden laajinta ryhmätuntivalikoimaa. Sen lisäksi Fressi järjestää senioritunteja ja lapsijumppaa. Kirjoitushetkellä Fressin valikoimasta löytyy vain yhdenlaista joogaa. Tiloista löytyy kuntosali, kuntosali vain naisille, sauna, infrapunasuuna, solarium, poreallas ulkoterassilla sekä mahdollisuus hierontaan ja fysioterapiaan. Kanta-asiakkaaksi pääsee tekemällä 12-24 kuukauden määräaikaisen sopimuksen, jolloin on oikeutettu halvempiin hintoihin sekä ilmaiseen lastenhoitoon kuntoilun aikana. Ilman kanta-asiakkuutta päivä Fressissä maksaa 16 euroa ja kuukausikortti 105 euroa, joten Fressi on selkeästi kalliimmasta päästä satunnaiskävijöille. Fressin nettisivut ovat interaktiiviset ja sivuilla on jatkuvasti paljon ajantasaisia tarjouksia.

@letic liikuntakeskus sijaitsee Lahden Launeella, joten sijainti ei ole yhtä trendikäs kuin monilla muilla. Hyvä puoli sijainnissa on kuitenkin se, että @letic

on aivan isojen kauppakeskusten vieressä. @letic ei järjestä joogatunteja vaan keskittyy muihin ohjattuihin ryhmätunteihin. Muihin verrattuna yritys ei myöskään järjestä ryhmätunteja aamuisin vaan aikaisimmat tunnit alkavat vasta iltapäivällä. Päiväpassi @leticiin maksaa 18 euroa, joten se ei hintansa puolesta sovellu satunnaiskävijöille. Jäseneksi liittymällä ja määräaikaiseen sopimukseen sitoutumalla saa edullisemmat hinnat ja mahdollisuuden jättää lapset lapsiparkkiin liikunnan ajaksi. Jäsenyys maksaa 120 euroa, jolloin asiakas saa käyttöönsä myös avainkortin, jolla pääsee kuntosalille aamu viiden ja ilta yhdentoista välisenä aikana. @letic järjestää erikoisuutena senioriliikuntaa ja senioreille on tarjolla omia seniorikortteja edullisempaan hintaan. Tiloista löytyy kuntosali, sauna, infrapunasauna, solarium sekä mahdollisuus hierontaan, fysioterapiaan ja henkilökohtaiseen valmennukseen.

Gym1 sijaitsee Lahden keskustassa ja se on keskittynyt aerobista- ja lihaskuntaa kasvattaviin ryhmätunteihin. Kirjoitushetkellä tarjolla on myös power yoga tunteja. Gym1:n tiloista löytyy solarium ja kahvio sekä mahdollisuus hierontaan, kuntotestaukseen ja henkilökohtaiseen valmennukseen. Hinnat ovat Gym1:ssä monia kilpailijoita edullisemmat, eikä yritys velvoita jäseneksi liittymistä. Kuukauden yhdistelmäkortti (ryhmätunnit ja kuntosali) maksaa kohtuulliset 75 euroa ja kuntosalille pääsee avainkortilla joka päivä aamu viiden ja ilta yhdeksän välillä.

6.2.4 Makroympäristö

YogaRocksin pienen koon ja vaikutusalueen vuoksi osalla makroympäristön tekijöistä ei ole suurta vaikutusta yrityksen toimintaan. Poliittisten ja yhteiskunnallisten tekijöiden vaikutus näkyy lähinnä lainsäädännössä, joka säätelee omalta osaltaan yrityksen toimintaa. Liiketoiminnassa tulee ottaa huomioon siihen vaikuttavat ja rajoittavat lait ja säädökset, kuten kuluttajansuojalaki, kilpailulaki ja kirjanpitolaki. Poliittisilla muutoksilla ei ole juuri vaikutusta YogaRocksin kaltaisen pienen liikunta-alan yrityksen toimintaan.

Makroympäristön taloudelliset tekijät tulee ottaa huomioon asiakkaiden ostovoiman ja kulutustottumusten kannalta. Koko maan taloustilanne vaikuttaa niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaidenkin ostovoimaan ja siihen miten helposti asiakkaat päättävät sijoittaa kyseisiin palveluihin. Kulutustottumuksiin taas vaikuttavat trendit, jotka voivat vaihdella nopeastikin riippuen ajanjaksosta. Tällä hetkellä kiipeily ja jooga ovat varsin trendikkäitä ja kasvavia lajeja, joka tarkoittaa asiakaskunnan, mutta myös kilpailun kasvua.

Teknologisen ympäristön tekijöillä ei ole suurta vaikutusta YogaRocksin toimintaan. YogaRocksin harrastama liiketoiminta ei ole riippuvaista uusimmasta teknologiasta, joten tässä mielessä teknologian muuttumisella ei pääse vaikuttamaan yrityksen toimintaan ratkaisevasti. Teknologinen kehitys vaikuttaa kuitenkin YogaRocksin myymälässä myytäviin tuotteisiin, joten tässä mielessä ajan hermoilla pysyttelemisen kannattaa.

Makroympäristön demografiset tekijät eivät myöskään vaikuta YogaRocksin yritystoimintaan ratkaisevasti, sillä yritys sijaitsee vakaasti kasvavalla demografisella alueella. Lisäksi YogaRocksin palvelut on suunnattu kaiken ikäisille ikään, sukupuoleen, rotuun tai ammattiin katsomatta. Demografisesta näkökulmasta YogaRocks sijaitsee Suomessa sellaisella alueella, johon muuttaa jatkuvasti enemmän ihmisiä kuin poistuu.

YogaRocksin pienen koon ja tuote- ja palvelutarjonnan vuoksi makroympäristön ekologinen näkökulma ei juuri vaikuta yrityksen toimintaan. Liiketoiminnassa ei kuluteta luonnonvaroja eikä siitä synny huomattavia määriä jätettä tai melua, jotka vahingoittaisivat ympäristöä. Luonnonvarojen saatavuus ei myöskään vaikuta yrityksen sijaintiin eikä asiakkaiden ekologinen arvomaailma juuri pääse heijastumaan YogaRocksin palveluiden kysyntään. Ekologisiin seikkoihin voidaan pienemmässä mittakaavassa panostaa kierrättämällä ja kannustaa asiakkaita toimimaan järkevästi harrastaessaan kiipeilyä tai joogaa ulkona.

Kulttuurilliset tekijät voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan esimerkiksi siten, jos YogaRocks antaa asiakkaille jotain aihetta arvostella sen toimintaa. Sosiaalinen ympäristö on altis muutoksille ja vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin ja ostopäätöksiin herkästi.

6.2.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä on helppo havainnollistaa yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet ja heikkoudet ovat todettavissa yrityksen nykyisen toiminnan perusteella ja mahdollisuudet ja uhat on pyrittävä ennustamaan mahdollisimman tarkasta, jotta niihin voitaisiin varautua. On tärkeää, että vahvuudet tunnistetaan, jotta niihin voidaan panostaa. Sama pätee heikkouksiin, jotta niihin voidaan puuttua ja korjata. Alla on esitetty YogaRocksin SWOT-analyysi, ja kaikki neljä kenttää on avattu seuraavissa kappaleissa.

TAULUKKO 4. YogaRocksin SWOT-analyysi.

| | | |
|----------|--|---|
| NYKYTILA | Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Kaksi eri palvelua saman katon alla • Asiantuntevuus • Sijainti kiipeilyn kannalta • Monipuolisuus • Yksilöllinen palvelu • Kohtuullinen hintataso | Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Pienet tilat • Sijainti ei trendikäs ja kaukana keskustasta • Rajalliset resurssit • Heikko näkyvyys |
| | Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnan kasvu tunnettuutta kasvattamalla • Tilojen laajentaminen • Palvelutarjonnan kasvattaminen • Uudet innovaatiot | Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailun kiristyminen • Uudet kilpailijat • Asiakaskunnan kiinnostuksen vähentyminen • Kysynnän romahtaminen • Heikkenevä talous |

Kilpailijoihin verrattuna YogaRocksin selkeä vahvuus on se, että saman katon alta löytyvät sekä kiipeily-, että joogapalvelut. Tällä hetkellä muilla kilpailijoilla ei ole tarjota vastaavaa. Kyseinen kombinaatio luo yritykselle myös uniikin ja mieleenpainuvan kuvan. Palvelu on verrattain pienen asiakaskunnan vuoksi yksilöllistä ja mukavaa. Molemmilla omistajajäsenillä on vuosien kokemus

kiipeilystä ja joogasta, joten asiantuntevuus on myös selkeä vahvuus. Kiipeilyn kannalta sijainti on ihanteellinen, sillä heti yrityksen lähimaastosta löytyy pieni kallio alkeis- ja lastenkursseja varten ja Lahden ympäriltä löytyy Etelä-Suomen parhaita luonnonkallioita köysikiipeilyä varten. Pieneksi yritykseksi YogaRocksilla on laaja palvelutarjonta, jos kiipeilyn ja joogan lisäksi otetaan huomioon kaikki järjestetyt tapahtumat, kuten syntymäpäivät, polttarit, kurssit, asiakastapaamiset ja työpajat. Hintataso on myös kilpailukykyinen jopa isoihin kilpailijoihin verrattuna.

Kenties suurin heikkous varsinkin joogan kannalta on sijainti, joka ei ole Lahden mittapuulla kovin keskeinen, sillä yritys sijaitsee parin kilometrin päässä keskustasta teollisuusalueella. Tästä johtuen näkyvyys kärsii ja markkinointiin joudutaan panostamaan paljon enemmän, koska liiketila itsessään ei lisää huomattavasti näkyvyyttä. Toinen heikkous ovat pienehköt liiketilat, joiden laajentaminen vaatisi suuria investointeja. YogaRocksissa on vain yksi sali joogatunneille, joten tunteja ei voi vetää päällekkäin. Lisäksi kiipeilypuolelta kantautuu helposti melua joogastudioon varsinkin lasten syntymäpäiväjuhlien aikana. Liiketila on liian matala köysikiipeilyn lisäämiseksi palveluvalikoimaan. Resurssit ovat myös siinä määrin rajalliset, että suuria investointeja on vaikea tehdä lähivuosina.

YogaRocksien mahdollisuuksiin kuuluu liiketoiminnan huomattava kasvattaminen tunnettuutta lisäämällä sekä mahdollinen tilojen laajentaminen tulevaisuudessa. Liiketoiminnan kasvun myötä palvelutarjontaan voidaan lisätä uusia tuotteita esimerkiksi palkkaamalla lisää henkilökuntaa vetämään kursseja. Alalla on myös tilaa uusille innovaatioille oheispalveluiden muodossa.

Kiipeilyn ja joogan kasvattaessa suosiotaan alalle voi ilmestyä uusia kilpailijoita, jotka voivat kaapata osan asiakkaista, laskea hintatasoa ja pakottaa yrityksen kovempiin markkinointitoimenpiteisiin. Yleinen taloustilanteen heikkeneminen on myös uhka, joka voi vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Lisäksi asiakaskunta voi menettää kiinnostuksensa ja löytää uuden niin sanotun trendilajin, joka johtaa kysynnän romahtamiseen.

6.3 Strategiset valinnat

Strategia määrittelee yrityksen toiminnan ja auttaa yritystä hallitsemaan kaikkia siihen vaikuttavia tekijöitä. Tästä syystä on tärkeää, että YogaRocks valitsee sille sopivat perus-, toteuttamis- ja kilpailustrategiat. Perusstrategiakseen YogaRocksinkin kannattaa valita differentointistrategia, jolloin se pyrkii erilaistamaan palvelut kilpailijoiden tarjonnasta ja tarjoamaan asiakkaille jotain sellaista, mitä kilpailijat eivät tarjoa. Pienelle yritykselle tämä strategia sopii hyvin, sillä kilpailu kustannusjohtajuudesta ilman suuria alkuinvestointeja on vaikeaa. Lisäksi differentointi tukee YogaRocksinkin tähänastista toimintaa. Sen avulla voidaan saavuttaa helposti puolustettava markkina-asema ja sitä kautta pyrkiä kasvattamaan markkinaosuutta. Differentointi on hyvä strategia toimintansa alkuvaiheessa olevalle yritykselle, sillä se helpottaa asiakaspohjan luomista vaikka johtaakin vain harvoin suureen markkinaosuuteen.

Kiipeilyn osalta YogaRocksinkin on helppo olla erilainen Lahden markkina-alueella, sillä alueella ei ole muita samaa palvelua tarjoavia yrityksiä. Joogan kannalta tilanne on eri, sillä vastaavan alan palveluita löytyy Lahden alueelta runsaasti. Tästä syystä YogaRocksinkin kannattaa keskittyä sen suosituimpaan joogatuntiin eli hot yogaan ja pyrkiä tätä kautta kehittämään yrityksen imagoa ja kasvattamaan asiakaspohjaa ja tunnettuutta. YogaRocksinkin kannattaa myös pyrkiä säilyttämään korkea laatutaso ja pyrkiä aktiivisesti parantamaan yrityskuvaa luoden näin asiakasuskollisuutta. Asiakkaiden tulisi kokea saavansa YogaRocksista jotain sellaista, mitä he eivät saa muualta, tai jos saavat, niin palvelu on laadukkaampaa YogaRocksissa.

Toteuttamisstrategiaksi YogaRocksinkin kannattaa valita kasvustrategia siitä syystä, ettei kannattavuuden parantaminen karsimalla yrityksen toiminnasta ole toimiva ratkaisu yrityksen suppean palvelutarjonnan ja koon vuoksi. YogaRocksinkin kannattaa keskittyä markkinoimaan vanhoja, olemassa olevia palveluja nykyisille sekä uusille asiakkaille ja kasvaa yrityksenä tätä kautta. Vakiintuneelle asiakaskunnalle voi myös tarjota uusia palveluja verrattain pienellä riskillä, sillä pienenä palveluyrityksenä asiakkaita on helppo kuunnella ja kartoittaa tarve uusille palveluille.

Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosassa on mainittu, kilpailustrategioita on neljä: markkinajohtaja, haastaja, jäljittelijä ja erikoistuja. Kilpailustrategiaksi YogaRocksin sopii hyvin erikoistujan rooli, sillä se tuo markkinoille jotain uutta ja sellaista, mitä kilpailijat eivät tarjoa tai tarjoavat joko hyvin suppeasti tai huonolla saatavuudella. YogaRocks on osittain löytänyt jo markkinoilta oman asiakasryhmänsä ja markkina-alueensa. Sen lisäksi, että erikoistuja tuo markkinoille jotain uutta, se keskittyy ensin suppeaan asiakasryhmään ja pyrkii tätä kautta kasvattamaan toimintaansa. Mikäli liiketoiminta alkaa myöhemmin tuottaa hyvin, voi YogaRocks laajentaa liiketoimintaansa. Tällöin yrityksestä voi tulla erikoistujan sijasta haastaja, joka kaappaa osan kilpailijoiden asiakaskunnasta.

Kuten useissa muissa tämän opinnäytetyön osioissa kiipeily ja jooga joudutaan käsittelemään erikseen. Kiipeilyn osalta YogaRocksin kannattaa edelleen pyrkiä erikoistumaan Päijät-Hämeen markkina-alueeseen ja kasvattaa tunnettuutta ja markkina-asemaa tällä alueella. Kiipeilyn kasvaessa harrastuksena on tärkeää, että myös lähikuntien asukkaat tietävät harrastusmahdollisuudesta Lahdessa. Joogan osalta taas YogaRocksin kannattaa markkinoida itseään erilaisena palveluntarjoajana, joka tarjoaa jotain sellaista mihin kilpailijat eivät pysty.

6.3.1 Markkinat

YogaRocksin markkina-alue on Lahti ja sen lähikunnat. Kuten alla olevasta taulukosta (TAULUKKO 5) käy ilmi, Lahden väkiluku vuonna 2011 oli noin 100 000 ja koko Päijät-Hämeen väkiluku noin 200 000. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on listattu Lahden väestöluvut ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa koko maan vastaavat. Lahden väkiluku on siis hieman koko maan keskiarvoa nopeammassa kasvussa, joskin 0-14-vuotiaita on prosentuaalisesti vähemmän. Lahti on tunnettu urheilukaupunkina, joten kulttuurillisesti potentiaalista asiakaskuntaa löytyy riittävästi. Jo näiden tietojen perusteella voidaan tehdä olettaus, että markkinoilta löytyy riittävä määrä yksilöitä ja organisaatioita, joilla on kiinnostus ja ostovoima YogaRocksin palveluja kohtaan mikäli yritys markkinoi itseään oikealla tavalla ja oikealle segmentille.

TAULUKKO 5. Lahden väestö (Tilastokeskus 2012)

| Väestö | | |
|--|---------|-----------|
| Väkiluku 31.12.2011 | 102 308 | 5 401 267 |
| Väkiluvun muutos, % 2010 - 2011 | 0,7 | 0,5 |
| 0-14 -vuotiaiden osuus väestöstä, % 31.12.2011 | 14,4 | 16,5 |
| 15-64 -vuotiaiden osuus väestöstä, % 31.12.2011 | 65,9 | 65,4 |
| 65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä, % 31.12.2011 | 19,7 | 18,1 |
| Perheiden lukumäärä 31.12.2011 | 27 084 | 1 460 570 |

Tällä hetkellä YogaRocks toimii pääasiassa kuluttajamarkkinoilla, mutta kuten monilla kilpailijoillaan, tahto päästä yritysmarkkinoille on suuri. YogaRocksin kannattaakin pyrkiä löytämään uusia asiakkaita b-to-b markkinoilta kasvustrategian mukaisesti ja pitämään vanhat asiakkaat (kuluttajamarkkinat) samaan aikaan tyytyväisenä.

6.3.2 Segmentointi

YogaRocksin kokonaismarkkinat koostuvat Lahden alueen kuluttaja- ja yritysmarkkinoista. Potentiaaliset markkinat koostuvat siis kaikista Lahden alueen yrityksistä ja kuluttajista, joilla on edellytykset ja ostovoima hyödyntää YogaRocksin tarjoamia palveluja. Potentiaalisten markkinoiden sisältä tuleekin löytää ne kohdemarkkinat, jotka voidaan pilkkoa edelleen segmentteihin ja suunnitella markkinointi niille sopiviksi. Käytännössä kohdemarkkinoihin kuuluvat lapsiperheet, jotka haluavat tuoda lapsensa hieman erilaiseen harrastukseen (kiipeilykoulu, syntymäpäivät kiipeilyn parissa), opiskelijat ja työssäkäyvät aikuiset, joista suurin osa on nuoria aikuisia, ja keskisuuret yritykset, joilla on riittävät resurssit tarjota työntekijöilleen valtavirrasta poikkeavia työhyvinvointipalveluja joogan tai kiipeilytuntien muodossa. Kohdesegmenttejä voidaan alkaa suunnitella, kun kohdemarkkinat ovat tiedossa. Seuraavassa YogaRocksin kohdemarkkinat on pilkottu segmentteihin sen perusteella, mitä ostetaan ja millä perusteilla.

Maantieteellisestä näkökulmasta kohdemarkkinat ovat Lahti ja sen lähikunnat. Kiipeily on selkeästi enemmän miespainotteinen harrastus, kun taas joogatunnit vetävät enemmän naisia. Kuten yllä on mainittu, suurin osa kuluttajamarkkinoiden asiakkaista koostuu nuorista aikuisista ja lapsista (kiipeilykoulun ja syntymäpäivien muodossa). Näin ollen tärkeimmät demografiset kriteerit ovat ikä ja sukupuoli, joskin sukupuolen vaikutus jää vähäiseksi, mikäli markkinointi toteutetaan keskitetysti ikäryhmittäin. Koulutuksella, ammatilla, uskonnolla ja muilla demografisilla kriteereillä ei nähdä olevan vaikutusta YogaRocks tilanteessa. Yritysmarkkinoilla tärkeimmät demografiset kriteerit ovat henkilöstön määrä ja liikevaihto. Elämäntyyli vaikuttaa niin sanottujen marginaaliharrastusten, kuten kiipeily ja jooga, valintaan huomattavasti ja niiden tärkeys on jatkuvassa kasvussa. Jooga ja kiipeily eivät ole joukkuelajeja, joten asiakkaita kiinnostaa yksilösuoriutuminen, jossa oman kehityksen seuraaminen on helppoa. Jooga ja kiipeily eivät myöskään välttämättä vaadi pitkäaikaista sitoutumista, kuten monet muut harrastukset, joten elämäntilanne ei pääse vaikuttamaan harrastuksen valintaan.

Tässä työssä sukupuoli on haluttu pitää merkityksettömänä, sillä molemmat YogaRocks tarjoamat palvelut vetävät sekä miehiä että naisia, joskin eri suhteessa. Lisäksi markkinointitoimenpiteiden näkökulmasta voidaan lyödä kaksi kärkeä yhdellä iskulla, kun markkinointi voidaan kohdistaa tietyille ikäryhmille sukupuolesta riippumatta. Suurimmaksi segmentiksi muodostuvat siis nuoret aikuiset, jotka joko opiskelevat tai ovat työelämässä. Koska YogaRocks hinnat ovat kilpailukykyiset ja opiskelijat ovat oikeutettuja alennuksiin, on hinta harvoin este. Tämän segmentin asiakkaat ovat lisäksi kiinnostuneita valtavirrasta poikkeavasta harrastuksesta ja ovat ennakkoluulottomia kokeilemaan jotain uutta. Vuonna 2011 Lahden väestöstä noin 38 % oli 18–44-vuotiaita (Tilastokeskus, 2012). Iän perusteella potentiaalisia asiakkaita tälle segmentille siis löytyy noin 39 000.

Toinen kuluttajamarkkinoiden segmentti ovat lapsiperheet. Tämä segmentti painottuu pääasiassa kiipeilyyn, sillä lasten mielenkiinto riittää harvoin joogan rauhallisuuteen. Näiden perheiden vanhemmat haluavat tuoda lapsensa erilaiseen harrastukseen, joka kehittää lapsia fyysisesti ja opettaa tavoittelemaan kehitystä. Suosituimmat palvelumuodot tälle segmentille ovat tällä hetkellä lapsille

järjestettävät syntymäpäivät ja kiipeilykoulu. Vuonna 2010 0-14-vuotiaita oli Lahden väkiluvusta 14,5 % eli noin 14 000 (Tilastokeskus 2012). Varovaisenkin arvion mukaan sopivassa iässä olevia lapsia löytyy joitain tuhansia. Tämän segmentin perheillä on myös riittävästi varallisuutta tuoda lapsensa harrastamaan tai järjestää erikoisemmat syntymäpäivät.

Kolmas ja paljon panostusta kaipaava segmentti ovat yritykset, joilla on halu tarjota työntekijöilleen erilaisia työhyvinvointipalveluja. Tällaisen yrityksen tulee olla liikevaihdoltaan riittävän suuri, jotta esimerkiksi ohjatun jooga- tai kiipeilytunnin ostaminen on kannattavaa. Toinen kriteeri on se, että yrityksellä on oltava riittävästi henkilöstöä, että henkilökunnasta löytyy riittävästi kiinnostusta kokeilemaan uutta palvelua. Yrityksiä lahdessa oli vuonna 2010 5654 kappaletta. Koko maan mittakaavassa kaikista yrityksistä 0,7 % on keskisuuria, 50-249 henkilöä työllistäviä yrityksiä ja 91,1 % pieniä alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä (Tilastokeskus 2012). Näiden lukujen perusteella keskisuuria yrityksiä ei Lahdessa ole kuin kymmeniä, mutta osa pienistä yrityksistä voidaan laskea myös kuuluvaksi tähän segmenttiin, sillä henkilöstön määrän ei tarvitse olla yli 50.

Muita segmenttejä ovat ne alle 18-vuotiaat nuoret, jotka voivat harrastaa itsenäisesti huoltajan luvalla. Samoin vanhemmat, mutta alle eläkeikäiset työssäkäyvät aikuiset, ja eläkeläiset. Seuraavassa luvussa on esitetty YogaRocksille segmentointistrategia ja valittu tärkeimmät segmentit, joihin YogaRocksin kannattaa markkinoinnissaan panostaa.

6.3.3 Kohderyhmän valinta

Segmentointistrategiaksi tässä markkinointisuunnitelmassa valittiin selektiivinen eli täydellinen segmentointi. Segmentointia ei haluttu toteuttaa keskitetysti, jolloin tavoiteltaisiin vain yhtä kapeaa asiakassegmenttiä, sillä resurssit riittävät useamman segmentin tavoitteluun ja se nähtiin tuottavampana vaihtoehtona. Kohdesegmenteiksi valittiin yllä esiteltyt opiskelevat ja työssäkäyvät nuoret aikuiset, lapsiperheet ja riittävän suuret yritykset, joilla on resursseja ostaa

YogaRocksilta hyvinvointipalveluja työntekijöilleen. Valitut segmentit on esitetty alla vielä taulukkomuodossa (TAULUKKO 6).

TAULUKKO 6. YogaRocksien segmentit

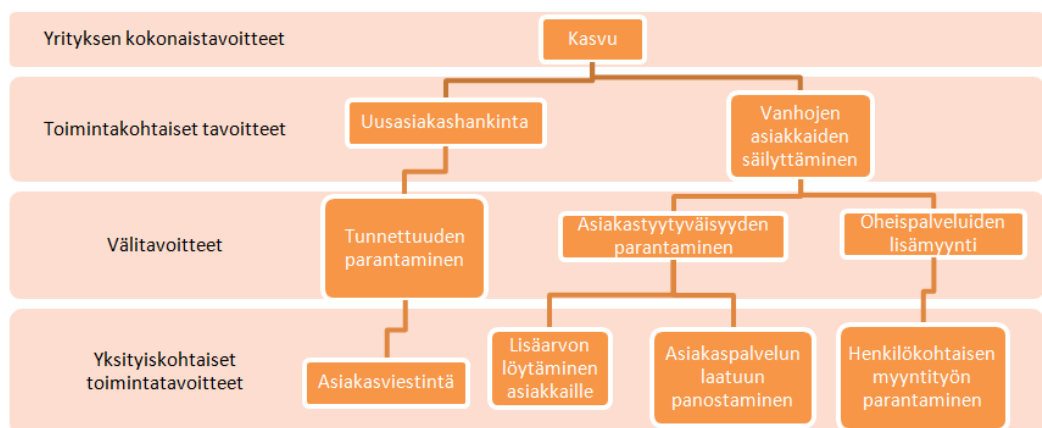
| | Nuoret opiskelevat ja työssäkäyvät aikuiset | Lapsiperheet | Yli 10 työntekijän yritykset |
|-----------------------------|---|---|--|
| Geografiset tekijät | Lahti ja Lahden lähikunnat | Lahti ja Lahden lähikunnat | Lahti |
| Demografiset tekijät | 18-44-vuotiaat Sukupuolella, ammatilla, koulutuksella jne. ei merkitystä. | Noin 10-vuotiaat lapset. Riittävästi varallisuutta | Riittävä henkilöstön määrä. Riittävät resurssit |
| Elämäntyyllitekijät | Ennakkoluulottomuus Kokeilunhalu Yksilösuoriutuja Seuraa kehitystään | Haluavat tarjota valtavirrasta poikkeavan harrastuksen | Kannustava yrityskulttuuri Pitkäkatseisia Halu tukea työntekijöiden hyvinvointia |

6.4 Toteutussuunnitelma

6.4.1 Tavoitteet

Tavoitteet on määritelty tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitetyn tavoitehierarkian mukaisesti. Ensin on päätettävä yrityksen kokonaistavoitteet, joihin pyritään toimintakohtaisten ja välitavoitteiden kautta. Tässä opinnäytetyössä tavoitteita ei ole esitetty numeromuodossa, vaan on haluttu antaa järkevä pohja tulevaisuuden tavoitteiden asettamista varten. Seuraavassa kappaleessa on esitetty esimerkkিতavoitteet YogaRocksille. Tarkemmin keinoja päästä tavoitteisiin on käsitelty markkinoinnin kilpailukeinojen yhteydessä.

Yrityksen kokonaistavoite on strategian mukaisesti kasvun saavuttaminen ja tätä kautta liikevaihdon kasvattaminen. Näin ollen toimintakohtaisia tavoitteita ovat uusien asiakkaiden hankkiminen sekä vanhojen asiakkaiden säilyttäminen. Välitavoitteita ovat asiakastytyvyyden parantaminen, oheispalveluiden lisämyynti vanhoille asiakkaille ja tunnettuuden parantaminen, joihin päästään yksityiskohtaisten toimintatavoitteiden avulla. Näitä ovat henkilökohtaisen myyntityön aktiivinen parantaminen, asiakaspalvelun laadun kasvattaminen, lisäarvon löytäminen asiakkaille ja asiakasviestintä. Yksityiskohtaiset tavoitteet eivät vaadi suuria investointeja, mutta luovat pohjan kaikille muille tavoitehierarkian tasoille, eikä niiden vaikutusta ei kannata aliarvioida. Tavoitehierarkia on esitetty alla olevassa kuviossa (KUVIO 16).



KUVIO 16. YogaRocks-tavoitehierarkia

6.4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot ja kehitysehdotukset

Seuraavissa kappaleissa on käsitelty kaikki viisi teoriaosassa esiteltyä markkinoinnin kilpailukeinoa eli tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä ja asiakaspalvelu. Kunkin kilpailukeinon kohdalla on esitetty myös kehitysehdotuksia kuhunkin keinoon sopivaksi. YogaRocks voi ehdotusten perusteella päättää, haluaako se toteuttaa ehdotuksia ja missä määrin.

Tuote

Kuten lähtökohta-analyyseistä on käynyt ilmi, YogaRocksin palvelutarjontaan kuuluu kaksi pääpalvelua eli kiipeily ja jooga, joiden lisäksi oheispalveluiksi voidaan laskea varustemyynti ja kurssien sekä muiden oheistapahtumien järjestäminen. Yrityksen tuotevalikoima siis poikkeaa kilpailijoista siinä mielessä, että tarjontaan kuuluu kaksi niin erilaista palvelua. Tämä on sekä hyvä että huono puoli, sillä monipuolinen palvelutarjonta vetää erilaista asiakaskuntaa, mutta toisaalta se pakottaa jakamaan resurssit kahden toisistaan poikkeavan palvelun välillä.

YogaRocks tarjoaa siis pääasiassa palvelutuotteita eikä niinkään fyysisiä tuotteita. Tällöin palvelun laatu korostuu huomattavasti ja se on monesti ainoa erottava tekijä kilpailijoiden välillä. Joogan osalta tilanne on juuri tämä eli tilojen ollessa samaa tasoa asiakkaat tekevät ostopäätökset imagotekijöiden perusteella. Tästä syystä YogaRocks kannattaa panostaa asiakkaan kokemuksen parantamiseen kaikin mahdollisin keinoin. Tuotteen symbolista osaa ei kannata myöskään unohtaa, sillä sen rooli on jatkuvassa kasvussa. Tähän voidaan vaikuttaa tekemällä tiloista viihtyisät ja mieleenpainuvat.

Kiipeilyn osalta tilanne on erilainen, sillä siihen ei tarvita ohjaajaa kuten joogatunneilla. Tällöin tuotteen laatuun vaikuttavat tilat ja oheispalvelut. Asiakkaat on saatava innostumaan harrastuksesta tarjoamalla resurssien puitteissa oheispalveluita kuten kursseja, yhteismatkoja, leikkimielisiä kisoja ja luomalla yhteishenkeä. Uudesta harrastuksesta innostunut asiakas tekee helpommin myönteisen ostopäätöksen, nostaa ostovolyymiaan ja toimii jopa markkinoinnin työkaluna levittämällä sanaa omissa piireissään. Tilojen jatkuva huoltaminen esimerkiksi uusia reittejä rakentamalla auttaa pitämään vanhojen asiakkaiden

mielenkiintoa yllä ja yhteishengen rakentaminen auttaa uusia asiakkaita pääsemään lajiin sisälle.

Hinta

Kirjoitushetkellä YogaRocksin hinnoittelu on halvempaa kuin suurella osalla kilpailijoista ja on ollut koko sen elinkaaren ajan. Tällä hetkellä hinnoittelu on siis kasvustrategian mukaista, eli edullisemmilla hinnoilla pyritään houkuttelemaan uusia asiakkaita. Kiipeilyn kannalta hinnalla kilpailu ei ole yhtä oleellista kuin joogan osalta suoran kilpailun puuttuessa Lahden alueelta. Tällöin hinnan nostaminen voi olla järkevä ratkaisu niin kauan kuin se ei johda asiakasmäärän madaltumiseen.

Kilpailukeinona hintaan kuuluvat olennaisena osana alennukset. YogaRocks tarjoaa opiskelijoille alennuksia sekä joogasta että kiipeilystä ja mikäli kiipeilijä on Chili Route -seuran jäsen, saa hän myös 10 % alennuksen myymälän tuotteista. Joogan tutustumistarjous tarjoaa uusille asiakkaille rajoittamattomat joogatunnit hintaan 25 € (tai 20 € opiskelijoille). Tällaisia tarjouksia YogaRocksin kannattaa käyttää uusasiakashankinnassa enemmän. Tarjousten ei tarvitse välttämättä olla pitkäaikaisia tai yhtä arvokkaita, kunhan niitä on säännöllisesti. Tarjoukset kannattaa suunnata juuri uusille asiakkaille kuitenkin unohtamatta täysin vanhoja asiakkaita. Monesti potentiaalinen asiakas miettii uuden lajin kokeilua, ja tarjouksen ilmaantuminen antaa lopullisen sysäyksen lähteä kokeilemaan.

Saatavuus

Saatavuus on YogaRocksin tämän hetken heikoin markkinoinnin kilpailukeino ja siihen voidaan vaikuttaa vähiten. Liiketilän sijainti on joogan kannalta heikko moniin kilpailijoihin verrattuna, koska monien kilpailijoiden tilat sijaitsevat keskustassa. YogaRocksin tilat taas sijaitsevat Saksalan teollisuusalueella noin kahden kilometrin päästä keskustasta, joskin alueen ympärillä on paljon asutusta. Yrityksen pihalla on hyvin parkkitilaa varsinkin iltaisin, ja YogaRocksiin pääsee kevyen liikenteen väyliä pitkin kolmesta eri suunnasta. Heikko sijainti voi karsia autottomia asiakkaita varsinkin huonon sään aikaan tai talvisin, jolloin sijainnin tärkeys korostuu. Tähän ongelmaan on vaikea vaikuttaa nykyisillä resursseilla, joten ratkaisu on löydettävä muilla keinoilla.

YogaRocks ei käytä tuotteissaan jälleenmyyntiä, joten tuotteiden tai tässä tapauksessa palveluiden on oltava helposti saatavissa. Saatavuuspäätökset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin saatavuuspäätöksiin. Sisäinen saatavuus takaa asiakkaan tyytyväisyyden ja varmistaa sen, että asiakas saa yrityksestä juuri sitä, mitä hän tuli hakemaan. YogaRocksin tilanteessa tämä tarkoittaa sujuvaa asiakaspalvelua ja viihtyisää sisämiljöötä. Sisämiljöötä voi parantaa esimerkiksi teeman mukaisella sisustuksella (julisteet, seinäkankaat, varusteet). Näyttävä sisustus takaa mieleenpainuvan vaikutelman. Ulkoiseen saatavuuteen YogaRocks voi panostaa tekemällä yrityksen julkisivusta huomiota herättävän, jolloin satunnaisen ohikulkijankin mielenkiinto herää. Julkisivu myös helpottaa uusien asiakkaiden löytämistä yritykseen ja auttaa luomaan myönteisen ensivaikutelman. YogaRocksin kannattaa panostaa julkisivuun, sillä näyttävällä julkisivulla yritys erottuu myönteisesti muuten niin harmaan teollisuusalueen seasta ja luo omalaatuisen ja mieleenpainuvan vaikutelman.

Markkinointiviestintä

Kuten yritysanalyysissä on mainittu, YogaRocksin tämän hetkinen markkinointiviestintä on toteutettu pienillä kustannuksilla käyttäen ilmaisia tai edullisia mainonnan välineitä. YogaRocksilla on nuorekas asiakaskunta, joten sosiaalinen media on yksi tärkeimpiä tiedotusvälineitä. YogaRocks ilmoittaakin aikataulumuutoksista ja tulevista tapahtumista Facebookin ja Twitterin välityksellä. Kolmas Internetiin perustuva mainonnan väline ovat YogaRocksin kotisivut, joilla on kattavat aikataulut, hinnasto, lajiesittelyt ja tietoa kursseista, ryhmistä ja muista ajankohtaisista tapahtumista. Internet-sivuilleen YogaRocksin kannattaisi lisätä oma ruutu, jossa näkyvät Facebook- ja Twitter-päivitykset. Näin myös ne asiakkaat, joilla ei kyseisiä palveluja ole käytössä, saavat tiedon esimerkiksi aikataulumuutoksista nopeasti. YogaRocksin käyttämiä muita maksuttomia kanavia ovat lehti- ja radiohaastattelut, joihin yritys pyrkii osallistumaan mahdollisuuksien mukaan. YogaRocksilla on mainos Uusi Lahti -lehdessä 6–7 kertaa vuodessa ja Etelä-Suomen Sanomissa 2–3 kertaa vuodessa. Yrityksellä on muutamia ilmoituksia ympäri Lahtea, mutta tälle osa-alueelle YogaRocks voisi panostaa enemmän verrattain pienillä kustannuksilla. Yleensä oppilaitoksilla on omat ilmoitustaulunsa juuri tällaisia ilmoituksia varten ja YogaRocksinkin kannattaisikin painattaa informatiiviset julisteet A5, A4 ja A3

kokoisina. Suurimmat julisteet käyvät julkisille ilmoitustauluille ja pienempiä voisi pitää toimitiloissa halukkaiden saatavilla. Tätä kautta sana voi levitä esimerkiksi nykyisten asiakkaiden työpaikoille. Työpaikoille vietäväksi voi suunnitella myös esitteitä, jotka on kohdistettu suoraan yrityksille.

Menekinedistäminen on tärkeä mainonnan ja myynnin tuki, johon YogaRocks voisi panostaa enemmän. Menekinedistämistä palveluyrityksellä on kaikki sellainen toiminta, joka yllyttää asiakasta tekemään ostopäätöksen ja näin lisää palvelun menekkiä. YogaRocksilla on vain harvoja tarjouksia. Kuten tuotetta käsiteltäessä on mainittu, YogaRocksin kannattaa käyttää enemmän vaihtuvia tarjouksia uusasiakashankinnan tukena ja kannustaa vanhoja asiakkaita kuluttamaan enemmän. Menekinedistämiseksi voidaan laskea myös osallistuminen kolmannen osapuolen järjestämiin tapahtumiin. YogaRocks on ollut esillä 2010 järjestetyillä Sportti messuilla ja 2011 Naisten päivillä Lahdessa. YogaRocksin kannattaakin jatkaa aktiivista osallistumista kyseisiin tapahtumiin, sillä ne ovat yksi parhaista vaihtoehtoista positiivisen mielikuvan luomiseen ja erityisesti tunnettuuden parantamiseen.

YogaRocks ei harrasta juurikaan suhdetoimintaa muihin yrityksiin, mutta PENCIL -määritelmän mukaisesti toiminnasta löytyvät community eli yhteisö ja events eli tapahtumat. Tapahtumat auttavat luomaan yhteishenkeä vanhojen asiakkaiden keskuudessa ja niitä voi käyttää ilmaisena mainonnan välineenä esimerkiksi kutsumalla paikallislehden tekemään lehtijutun tapahtumasta. Kaikki yhteisölle suunnatut tapahtumat vahvistavat positiivista mielikuvaa vanhojen asiakkaiden keskuudessa. Tämä lisää suositteluhalua asiakkaiden omissa piireissä. Käytännössä siis jokainen tyytyväinen asiakas on markkinointiviestinnän työkalu ja suhdetoiminta on yksi niitä keinoja, joilla vaikutetaan asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä.

Henkilökohtaista myyntityötä YogaRocks voi parantaa kertomalla aktiivisesti oheispalveluista ja kannustamalla asiakkaita liittymään YogaRocksin Facebook – sivulle saadakseen uusimmat päivitykset. Asiakkaille kannattaa myös kertoa yrityksille suunnatuista palveluista ja lasten syntymäpäivistä sekä jakaa kotiin tai työpaikalle vietäviä esitteitä.

Asiakaspalvelu

Tämän opinnäytetyön aiemmissa kappaleissa on jo sivuttu paljon asiakaspalvelun roolia, mutta sen tärkeyttä ei nykyajan palveluyrityksessä voi väheksyä.

YogaRocksin asiakaspalvelu on hyvin ihmiskeskeistä, koska jonoa syntyy vain harvoin. Tällöin henkilökohtaisen palvelun ja yritys – asiakas suhteen merkitys korostuu entisestään. Kilpailun kiristyessä kuluttajat saavat usein saman hyödyn ostamastaan palvelusta, jolloin asiakaspalvelun tehtävä on luoda myytävälle palvelulle lisäarvoa. Asiakaspalvelun tarkoitus ihmiskeskeisessä ympäristössä on ehdottaa, tarjota ja etsiä aktiivisesti lisäarvoa asiakkaalle. Monesti asiakas ei ole tietoinen kaikista hänelle suunnatuista palveluista vaikka olisikin halukas tekemään ostopäätöksen.

Ihmiskeskeinen asiakaspalvelu on sellainen piirre johon YogaRocksin kannattaa panostaa erityisesti. Varsinkin suurempiin kilpailijoihin verrattuna YogaRocksin asiakaspalvelusta on helppo tehdä ylivertaista, jolloin asiakaspalvelusta tulee todellinen markkinoinnin kilpailukeino. On tärkeää, että asiakas tuntee olevansa osa tiettyä yhteisöä ja että häntä kuunnellaan. YogaRocksin kannattaa aktiivisesti kysellä asiakkailta heidän mielipiteitään ja pyrkiä toteuttamaan kehitysehdotuksia resurssien puitteissa.

6.4.3 Budjetti

Pienen yrityksen kuten YogaRocksin kannattaa käyttää keskitettyä budjetointia, sillä yrityksessä ei ole useita eri elimiä, jotka vaatisivat oman budjettinsa.

Keskitetyllä budjetoinnilla rahavirrat saadaan pidettyä selkeinä, eikä budjetointiin näin ollen kulu turhaan resursseja. Koska markkinointi on kasvun edellytys ja olennainen osa yritykselle valittua strategiaa, kannattaa YogaRocksin liittää oma markkinoinnin budjetti osaksi kokonaisbudjettia. Markkinoinnin budjettiin kuuluvat teoriaosuudessa mainitut myynti- osto- ja kustannusbudjetit.

Tässä opinnäytetyössä ei haluttu tehdä numeropohjaista budjettia YogaRockseille vaan antaa keinot hyvät budjetoinnin harrastamiseen markkinoinnin suunnittelun yhteydessä. Ostobudjetti määräytyy myyntibudjetin mukaan, mutta YogaRocksin tilanteessa ostobudjetti ei ole olennainen, sillä kyseessä on palveluyritys. Liitteissä

1 ja 2 on esitetty YogaRocksille pohjat myynti- ja kustannusbudjeteille, joita yritys voi käyttää tulevaisuudessa.

6.5 Seuranta

Seuranta jää YogaRocksille itselleen tehtäväksi tulevan markkinointikauden aikana. YogaRocksin kannattaa seurata erityisesti myynnin ja asiakasmäärän kehitystä uusien markkinointikeinojen vaikutuksesta. Muita olennaisia seurannan kohteita YogaRocksille ovat asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja asiakassegmenttien suhteen muutos toisiinsa nähden. Asetettuja myyntitavoitteita YogaRocksin olisi hyvä seurata ja analysoida vähintään neljä kertaa markkinointivuoden aikana ja paneutua tutkimaan niitä syitä miksi tavoitteisiin päästiin tai ei päästy.

YogaRocksin kannattaa ottaa käyttöön myös Google Analytics –työkalu, jolla se voi mitata internetsivujen roolia markkinoinnin välineenä. Google Analyticsin avulla YogaRocks näkee esimerkiksi, kuinka suuri osa potentiaalisista asiakkaista tulee sivuille hakukoneiden kautta, ja mitä hakusanoja he käyttävät etsiessään tietoa esimerkiksi Lahden alueen kiipeilystä. Google Analyticsin tiedoista YogaRocks näkee myös sen, mitä tietoja kotisivuilta on etsitty ja mitkä kotisivujen alueista ovat suosittuja. Tästä voi päätellä sen, mitkä tiedot potentiaalisia asiakkaita eniten kiinnostavat ja mihin osioihin YogaRocksin kannattaa panostaa kotisivuillaan.

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetti (luotettavuus) ja validiteetti (pätevyys) kuvaavat molemmat tutkimuksen luotettavuutta hieman eri näkökulmista. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, saataisiinko tutkimuksesta samat tulokset, jos se toistettaisiin. Jos tutkimus toistetaan ja tulokset ovat samanlaisia tai samankaltaisia, tutkimusta voidaan sanoa reliaabeliksi. (Metsämuuronen 2006, 56.) Tutkimukseni on reliaabeli, sillä tutkimusmenetelmänä käytettiin

haastattelua. Mikäli haastattelu suoritettaisiin uudestaan, vastaukset olisivat todennäköisesti lähes samanlaiset.

Valideetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus vastaa sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. Toisin sanoen sitä, onko tutkimus pätevä. Valideetti on hyvä, jos tutkimuksen kohderyhmä, valitut kysymykset ja kysymysten muotoilu on oikea. (Metsämuuronen 2006, 56.) Tämän tutkimuksen valideetti on kohtalainen, sillä tutkimus suoritettiin haastatteluna ja kohderyhmä oli oikea. Toisaalta haastattelu suoritettiin vapaamuotoisena, eikä kysymysten laatuun tai niiden asianmukaisuuteen kiinnitetty tarpeeksi huomiota.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda kohdeyritykselle markkinointisuunnitelma ja antaa yritykselle työkalut suunnitelmalliseen markkinointiin tulevaisuudessa. Työssä ei pyritty antamaan tarkkoja numeroarvoja vaan pikemminkin havainnollistamaan markkinointisuunnitelman eri vaiheita ja osa-alueita. Toinen työn tavoitteista oli antaa kohdeyritykselle käyttökelpoista tietoa sen markkina-alueesta, asiakkaista ja kilpailijoista. Lopputulos on tarkoituksen mukainen ja informatiivinen markkinointisuunnitelma, jossa on käsitelty kaikki keskeiset osa-alueet yleisellä tasolla.

Teoriaosassa käytiin läpi markkinointisuunnitelman keskeiset aihealueet: lähtökohta-analyysit, markkina-analyysi, strategia, tavoitteet, segmentointi, markkinoinnin kilpailukeinot, budjetti ja seuranta. Koska kohdeyritykselle ei ole aiemmin laadittu vastaavaa markkinointisuunnitelmaa, teoria haluttiin käsitellä yleisellä tasolla menemättä tarkkoihin yksityiskohtiin.

Empiriaosassa luotiin markkinointisuunnitelma teoriassa käsitellyn tiedon pohjalta soveltaen sitä käytäntöön. Ensin empiriaosassa käsiteltiin yrityksen ja sen toimialan nykytila, nykyinen asiakaskunta ja kilpailijat. Yrityksen heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet käsiteltiin SWOT-analyysin muodossa. Yrityksen perusstrategiaksi valittiin differointistrategia, joka soveltuu kohdeyrityksen kaltaiselle toimintansa alkuvaiheessa olevalle yritykselle. Toteuttamisstrategiaksi valittiin kasvustrategia ja kilpailustrategiaksi erikoistujan rooli. Strategiavalintojen jälkeen käsiteltiin kohdeyrityksen markkina-alueita ja valittiin kolme pääsegmenttiä. Empiriaosan lopuksi käytiin läpi markkinoinnin kilpailukeinot kohdeyrityksen näkökulmasta ja tarjottiin kehitysehdotuksia kullekin kilpailukeinolle.

Opinnäytetyön aihe oli haastava, koska kohdeyritykselle ei ole aiemmin luotu vastaavaa markkinointisuunnitelmaa. Mielestäni työ on kuitenkin onnistunut ja siitä on hyötyä kohdeyritykselle. Suunnitelmasta pyrin tekemään mahdollisimman joustavan siksi, että kohdeyritys voi sitä tarvittaessa muokata ja soveltaa sen liiketoiminnan kehitettyä pidemmälle. Mikäli kohdeyritys päättää ottaa

suunnitelman käyttöön, kannattaa sen kiinnittää huomiota niihin seikkoihin, jotka tuottavat eniten vaikeuksia ja pyrkiä tulevaisuudessa puuttumaan juuri niihin asioihin. Vastaavalle työlle on varmasti tarvetta tulevaisuudessa, sillä markkinoinnin suunnittelu on jatkuva prosessi, jota ilman yksikään yritys ei voi harrastaa liiketoimintaa kannattavasti.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Iltanen, K. 2000. Mainonnan suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kotler, P. 1999. Kotler on Marketing, how to create, win and dominate markets. New York: The Free Press.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. Principles of marketing. Thirteenth edition. London: Person.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Tampere: Avaintulos Oy.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu Strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Porter, M. 1998. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi: markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima oy.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen Markkinointi: suunnittelu, tutkimus ja kansainvälistyminen. Helsinki: Weilin + Göös.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito - onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Elektroniset lähteet

Boulderkeskus. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.boulderkeskus.com/>

Bouldertehdas. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.bouldertehdas.fi/>

Ely-keskus. 2011. Liikunta-alan yrittäjyyden toimenpideohjelma [viitattu 8.10.2012]. Saatavissa:
http://www.ely-keskus.fi/fi/uutiset/uutiset_alueilta/Documents/Uudenmaan%20ELY/liikunta-alanyrittajyydentoimenpideohjelma2020mailversio.pdf

Ely-keskus. 2011. Liikunta-alan yritystoiminnan kasvu aika on nyt! [viitattu 8.10.2012]. Saatavissa:
http://www.ely-keskus.fi/fi/uutiset/uutiset_alueilta/Sivut/Liikunta-alanyritystoiminnankasvunaikaonnyt!.aspx

Fonecta Finder. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: <http://www.finder.fi/>

ForeverClub. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: <http://www.foreverclub.fi/>

Fressi. 2012. Fressi lahti [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.fressi.fi/lahti/>

Google. 2012. Google Analytics [viitattu 27.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.google.com/analytics/>

Gym1. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: [http:// www.gym1.fi](http://www.gym1.fi)

Kiipeilykeskus. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.kiipeilykeskus.com/>

Joogaliitto. 2012. Mitä jooga on? [viitattu 5.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.joogaliitto.fi/?id=42&menu=4>

Kiipeilyareena. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.kiipeilyareena.com/>

Kiipeilypalatsi. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa
<http://www.kiipeilypalatsi.com/>

Kunnat.net. 2012. Asukasluvut ja niiden muutokset 2010-2011 [viitattu
17.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/vaestotietoja/Sivut/default.aspx>

Kuntostudio Fiilis. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa: <http://www.fiilis.com/>

Lahden Astanga Joogasali. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.astangalahti.fi/>

Liikunta- ja kamppailukeskus @letic. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.letic.fi/>

Ladyline. 2012. Ladyline Lahti [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.ladyline.fi/fi/toimipisteet/lahti>

Tampereen Kiipeilykeskus. 2012 [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.tampereenkiipeilykeskus.fi/>

Tilastokeskus. 2012. Kuntien avainluvut, Lahti [viitattu 15.10.2012]. Saatavissa:
<http://stat.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/398.html>

Tilastokeskus. 2002. Naisille syntyy keskimäärin 2,7 lasta – Suomessa 1,7 [viitattu 23.10.2012]. Saatavissa:
http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_03_02_lapset.html

Tilastokeskus. 2012. Yritys- ja toimipaikkarekisteri [viitattu 8.10.2012].
Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/tup/yritysrekisteri/index.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Yrittäjyyskatsaus 2011 [viitattu 8.10.2012].
Saatavissa: http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf

Yritystulkki. 2012. Markkinointisuunnitelman laatimisopas
kuluttajapalveluyrityksille [viitattu 22.10.2012]. Saatavissa:
http://www.yritystulkki.fi/files/yt23_markkinointiteoria_wirma.pdf

Wikipedia. 2012. Boulderointi [viitattu 5.10.2012]. Saatavissa:
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Boulderointi>

Zenana. 2012. Zenana Lahti [viitattu 13.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.zenana.fi/>

Suulliset lähteet

Inkinen, A. 2012a. Toimitusjohtaja. YogaRocks Oy. Haastattelu 27.2.2012.

Inkinen, A. 2012b. Toimitusjohtaja. YogaRocks Oy. Haastattelu 14.4.2012.

LIITTEET

LIITE 1. Myyntibudjetti

| | | |
|--------------|----------------|-----------|
| YogaRocks Oy | Myyntibudjetti | 2013-2014 |
|--------------|----------------|-----------|

[illegible]

LIITE 2. Kustannusbudjetti

| | | |
|--------------|----------------|-----------|
| YogaRocks Oy | Myyntibudjetti | 2013-2014 |
|--------------|----------------|-----------|

[illegible][illegible]